

**PENGARUH MOTIVASI DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA  
DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI PEMEDIASI  
(STUDI PADA ASN KANTOR PELAYANAN PAJAK MADYA MALANG)**

**TESIS**

**Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan  
Memperoleh Derajat Gelar S-2  
Program Studi Magister Manajemen**



**Disusun oleh :**

**HENDRA ARDIYANTO PURNOMO  
NIM : 201710280211026**

**DIREKTORAT PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MALANG  
November 2019**

**PENGARUH MOTIVASI DAN KOMPENSASI  
TERHADAP KINERJA DENGAN KEPUASAN KERJA  
SEBAGAI PEMEDIASI  
(Studi pada ASN Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang)**

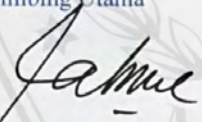
Diajukan oleh :

**HENDRA ARDIYANTO PURNOMO**  
**201710280211026**

Telah disetujui

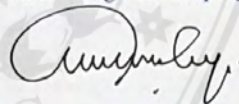
Pada hari/tanggal, **Jum'at/ 25 Oktober 2019**

Pembimbing Utama



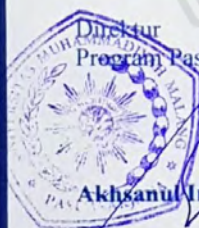
**Dr. Rohmat Dwi Jatmiko, M.M.**

Pembimbing Pendamping



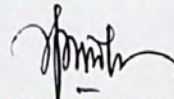
**Dr. Achmad Mohyi, M.M.**

Direktur  
Program Pascasarjana



**Akhzanul In'am, Ph.D.**

Ketua Program Studi  
Magister Manajemen



**Dr. Eko Handayanto, M.M.**

# TESIS

Dipersiapkan dan disusun oleh :

**HENDRA ARDIYANTO PURNOMO**

201710280211026

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji  
pada hari/tanggal, Jum'at/ **25 Oktober 2019**  
dan dinyatakan memenuhi syarat sebagai kelengkapan  
memperoleh gelar Magister/Profesi di Program Pascasarjana  
Universitas Muhammadiyah Malang

## SUSUNAN DEWAN PENGUJI

Ketua	:	Dr. Rohmat Dwi Jatmiko, M.M.
Sekretaris	:	Dr. Achmad Mohyi, M.M.
Penguji I	:	Dr. Eko Handayanto, M.M.
Penguji II	:	Dr. Fien Zulfikarijah, M.M.

## KATA PENGANTAR

Alhamdulillah segala puji bagi Allah S.W.T Tuhan semesta alam atas segala rahmat, nikmat Iman dan Islam serta hidayah dan inayah-Nyalah sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir Tesis dengan baik. Pada proses penyusunan Tesis ini tidak lepas dari dukungan dan bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, ucapan terima kasih yang pertama kalinya kepada kedua pembimbing Dr. Rohmat Dwi Jatmiko, MM. selaku dosen pembimbing I dan Dr. Achmad Mohyi, MM. selaku pembimbing II yang telah meluangkan waktu, tenaga, dan pikiran dalam menyelesaikan Tesis ini. Semoga Allah senantiasa memberi balasan kebaikan kepada beliau. Aamin.

Ucapan terimakasih juga penulis sampaikan kepada beberapa pihak yang bersangkutan dalam kehidupan penulis diantaranya yaitu sebagai berikut:

Ayahanda dan Ibunda yang telah membesarkan kami dengan penuh kasih sayang dan memberikan dukungan baik secara langsung maupun dengan doa.

Hatem Alvaro Purnomo, Hafiz Aurelio Purnomo dan Hadid Alano Purnomo yang selalu menjadi motivasi saya dan tidak lupa Anisa Kicky Rahayu Lestari yang selalu memberikan dukungan sehingga tugas akhir yang telah dibuat dapat diselesaikan dengan tepat waktu.

Bapak Dr. Fauzan, M.Pd. selalu rektor Universitas Muhammadiyah Malang.

Ketua Program Studi Magister Manajemen UMM Dr. Eko Handayanto, MM. yang selalu memberikan semangat kepada seluruh mahasiswanya.

Seluruh Bapak dan Ibu Dosen Program Studi Magister Manajemen UMM yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang telah ikhlas dan sabar dalam mengajar dan membimbing selama proses perkuliahan.

Bapak Imam Budi Raharjo yang telah memberikan izin dan kesempatan untuk melanjutkan pendidikan ditengah kesibukan pekerjaan kantor, serta Ibu Nurbaeti Munawaroh selaku Kepala KPP Madya Malang yang telah memberi kesempatan kepada peneliti untuk melakukan penelitian dibawah instansi yang beliau pimpin.

Bapak Arif Hidayat, Bapak Shafian Fairuzy dan rekan-rekan Pemeriksa Pajak Kelompok I serta seluruh teman sejawat di KPP Madya Malang yang telah membantu penulis selama proses penelitian terutama dalam pemberian informasi.

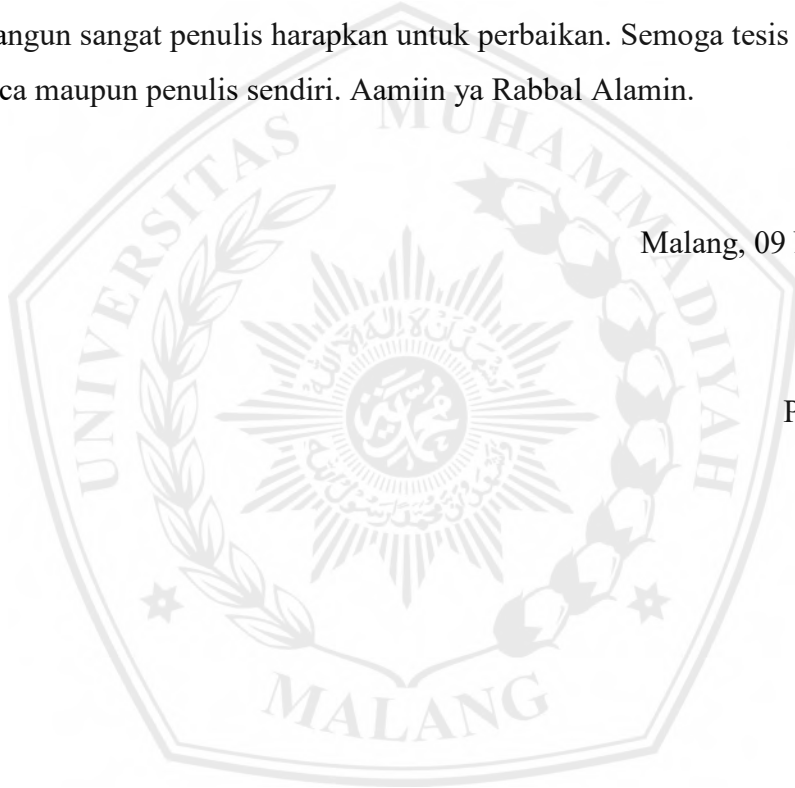
Saudara Anandita Bkti Lopayama dan teman-teman magister manajemen angkatan tahun 2017 yang telah berjuang bersama di bangku perkuliahan untuk menuntut ilmu. Semoga ilmu yang kita dapatkan senantiasa mendapatkan barokah dari Allah SWT.

Semua pihak yang telah membantu proses penyusunan tesis, yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu, terimakasih atas doa dan dukungannya.

Penulis menyadari dalam tesis ini masih terdapat berbagai kekurangan baik dalam segi penulisan maupun yang lainnya. Oleh karena itu, kritik dan saran yang membangun sangat penulis harapkan untuk perbaikan. Semoga tesis ini bermanfaat bagi pembaca maupun penulis sendiri. Aamiin ya Rabbal Alamin.

Malang, 09 November 2019

Penulis





## SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini, saya :

Nama : **HENDRA ARDIYANTO PURNOMO**

NIM : **201710280211026**

Program Studi : **Magister Manajemen**

Dengan ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa :

1. TESIS dengan judul : **PENGARUH MOTIVASI DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI PEMEDIASI (Studi pada ASN Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang)** Adalah karya saya dan dalam naskah Tesis ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu Perguruan Tinggi dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, baik sebagian maupun keseluruhan, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dalam daftar pustaka.
2. Apabila ternyata dalam naskah Tesis ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur **PLAGIASI**, saya bersedia Tesis ini **DIGUGURKAN** dan **GELAR AKADEMIK YANG TELAH SAYA PEROLEH DIBATALKAN**, serta diproses sesuai dengan ketentuan hukum yang berlaku.
3. Tesis ini dapat dijadikan sumber pustaka yang merupakan **HAK BEBAS ROYALTY NON EKSKLUSIF**.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Malang, 08 November 2016

Yang menyatakan,



**HENDRA ARDIYANTO PURNOMO**

**Pengaruh Motivasi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Dengan Kepuasan  
Kerja Sebagai Pemediasi  
(Studi pada ASN Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang)**

**Hendra Ardiyanto Purnomo**

hendra.ardiyantopurnomo@gmail.com

Mahasiswa Program Pascasarjana  
Program Studi Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Malang

**Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh motivasi dan kompensasi terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang dengan kepuasan kerja sebagai pemediasi. Lokasi penelitian yang diambil adalah KPP Madya Malang. Pada penelitian ini, penulis menggunakan teknik sensus atau total sampling dimana semua anggota populasi menjadi sampel yaitu seluruh pegawai KPP Madya Malang sebanyak 116 pegawai. Penelitian ini dianalisis dengan menggunakan metode kuantitatif, yaitu model struktural dengan menggunakan metode *Partial Least Square (PLS)*. Hasil penelitian menunjukkan motivasi dan kompensasi berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja. Motivasi dan kompensasi berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap kinerja. Kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap kinerja. Motivasi dan kompensasi berpengaruh signifikan dan positif secara tidak langsung terhadap kinerja melalui perantara kepuasan kerja.

**Kata kunci:** Motivasi, Kompensasi, Kepuasan kerja, Kinerja, KPP Madya Malang.

**The Impact of Motivation and Compensation on Employees' Performances with  
Job Satisfaction as Mediators  
(Study at ASN Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang)**

**Hendra Ardiyanto Purnomo**

hendra.ardiyantopurnomo@gmail.com

Postgraduate Student in Magister Management Program of  
University of Muhammadiyah Malang

**Abstract**

This research aims to investigate the impact of motivation as well as compensation on the performances of employees at the Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang (KPP Madya Malang) with job satisfaction as mediators. The sample for observation of this research is obtained from the KPP Madya Malang. In this research, the author employs a census technique or total sampling of which all populations are taken as the research samples. They are all the KPP Madya Malang's employees accounted for 116 people. The method used in this research is a quantitative method namely Partial Least Square (PLS) Structural Model. The results show that both motivation and compensation have positive and significant impacts on the employees' job satisfaction. The motivation and compensation also positively and significantly affect the overall employees' performances. Another result reveals that the job satisfaction has a positive and significant impact on the overall performances. Finally, the motivation and compensation have positive and significant indirect impacts on the employees' performances through mediators of job satisfaction.

**Keywords:** Motivation, Compensation, Job Satisfaction, Performance, KPP Madya Malang.



## Daftar Isi

	Halaman
<b>HALAMAN JUDUL .....</b>	<b>i</b>
<b>LEMBAR PERSETUJUAN .....</b>	<b>ii</b>
<b>DAFTAR PENGUJI .....</b>	<b>iii</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>iv</b>
<b>SURAT PERNYATAAN .....</b>	<b>vi</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>vii</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>viii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>ix</b>
<b>A. PENDAHULUAN</b>	
A. Pendahuluan .....	1
<b>B. TINJAUAN PUSTAKA</b>	
1. Kajian Teori .....	5
a. Kinerja.....	5
b. Kepuasan Kerja Pegawai .....	7
c. Motivasi .....	10
d. Kompensasi .....	11
2. Kerangka Berpikir dan Hipotesis .....	13
a. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai .....	13
b. Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai .....	13
c. Pengaruh Motivasi terhadap Kepuasan Kerja Pegawai .....	14
d. Pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja Pegawai .....	14
e. Motivasi dan Kompensasi berpengaruh terhadap Kinerja dengan Kepuasan Kerja .....	15
<b>C. METODE PENELITIAN</b>	
1. Rancangan Penelitian .....	17
2. Populasi dan Sampel .....	17
3. Data dan Sumber Data .....	17
4. Identifikasi dan Definisi Operasional Variabel.....	18
a. Motivasi Kerja .....	18
b. Kompensasi .....	18
c. Kepuasan Kerja .....	18
d. Kinerja Pegawai .....	18
5. Teknis Analisa Data .....	19
<b>D. HASIL DAN PEMBAHASAN</b>	

1. Karakteristik Responden .....	20
a. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	20
b. Karakteristik Responden Berdasarkan Umur .....	21
c. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan .....	21
d. Karakteristik Responden Berdasarkan Satus Pernikahan .....	21
e. Karakteristik Responden Berdasarkan Pangkat/Golongan.....	21
2. Pengujian Validitas dan Reliabilitas Konstruk .....	22
a. <i>Convergen Validity</i> .....	22
b. <i>Discriminant Validity</i> .....	23
c. <i>Composite Reliability</i> .....	25
3. Hasil Analisis PLS .....	25
a. <i>Goodness of Fit Model</i> .....	25
b. Model Penelitian .....	26
c. Uji Hipotesis .....	27
1) Analisis Pengaruh Langsung .....	27
2) Analisis Pengaruh Tidak Langsung.....	29
4. Pembahasan .....	31
a. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai .....	31
b. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai .....	31
c. Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai .....	32
d. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai.....	32
e. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai .....	33
f. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Pemediasi.....	33
g. Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Pemediasi.....	34
<b>E. KESIMPULAN DAN SARAN</b>	
1. Kesimpulan .....	34
2. Saran .....	35
3. Keterbatasan Penelitian .....	35
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	
<b>LAMPIRAN</b>	

## DAFTAR TABEL

Tabel 1. Karakteritik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	20
Tabel 2. Karakteritik Responden Berdasarkan Umur .....	20
Tabel 3. Karakteritik Responden Berdasarkan Pendidikan .....	21
Tabel 4. Karakteritik Responden Berdasarkan Status Pernikahan .....	21
Tabel 5 Karakteritik Responden Berdasarkan Pangkat/Golongan .....	21
Tabel 6. Hasil Pengujian <i>Convergent Validity</i> .....	22
Tabel 7. Nilai AVE ( <i>Average Variance Extracted</i> ) dan Korelasi Antar Konstruk .....	23
Tabel 8. Nilai Korelasi Konstruk Dengan Indikator ( <i>cross loading</i> ) .....	24
Tabel 9. Hasil Pengujian <i>Composite Reliability</i> .....	25
Tabel 10. Hasil Uji Hepotesis Pengaruh Langsung .....	27
Tabel 11. Hasi Uji Pengaruh Tidak Langsung Melalui Kepuasan Kerja..	29
Tabel 12. Hasil Pengujian Pengaruh.....	30



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Kerangka Berpikir .....	15
Gambar 2. Full Model Penelitian .....	27
Gambar 3. Koefisien Jalur Pengaruh antar Variabel .....	29



## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuisisioner Penelitian .....	39
Lampiran 2. Deskripsi Responden .....	45
Lampiran 3. Ringkasan Variabel, Indikator, Item dan Sumber Instrumen .....	46
Lampiran 4. Distribusi Jawaban Kuesioner .....	50
Lampiran 5. Full Model PLS .....	52
Lampiran 6. Path Diagram Bootstrapping (Uji T) .....	58
Lampiran 7. Hasil Uji Sobel Test .....	59





## **A. PENDAHULUAN**

Sumber Daya Manusia masih mempunyai permasalahan dalam era globalisasi sekarang ini. Meskipun telah didukung dengan sarana prasarana yang baik dan sumber keuangan yang memadai, akan tetapi jika tidak didukung oleh Sumber Daya Manusia yang handal, kegiatan suatu organisasi atau instansi tidak akan mencapai tujuannya. Hal ini menunjukkan Sumber Daya Manusia memegang peranan yang sangat penting dalam keberhasilan pencapaian tujuan organisasi. Rosidah (2005) menjelaskan bahwa kewajiban suatu organisasi mendapatkan dan mempertahankan Sumber Daya Manusia yang berkualitas semakin diperlukan dalam dinamika lingkungan yang terus berubah.

Sumber Daya Manusia seharusnya dikelola dengan baik oleh pimpinan organisasi dengan fokus utama meningkatkan peran fungsi Sumber Daya Manusia karena erat kaitannya dengan pengaruh peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan. Peran serta sumber daya manusia dalam organisasi dengan cara memberikan wewenang dan tanggung jawab. Juliarti (2012) menjelaskan bahwa pemberian wewenang dan tanggung jawab tersebut dirumuskan secara bersama-sama antara atasan dan karyawan dengan cara menetapkan sasaran dan standar kinerja yang harus dicapai serta atasan mempunyai peran menilai hasil kerja karyawannya masing-masing.

Dari sumber daya manusia yang berkualitas diharapkan mampu menghasilkan produktivitas kerja yang baik. Pada kenyataannya masih banyak instansi yang belum bisa menciptakan produktivitas kerja yang optimal sesuai dengan apa yang diharapkan. Hal demikian dapat dilihat dari berbagai sudut pandang yaitu dari pegawai. Motivasi diri yang kurang mendukung untuk menciptakan kinerja yang kurang optimal (Sagala, 2009).

Motivasi juga sangat mempengaruhi kinerja pegawai. Tinggi rendahnya kinerja pegawai akan tergantung pada daya dorong internal yang ada dalam dirinya. Daya dorong internal inilah yang disebut motivasi. Pencapaian keberhasilan dalam meningkatkan motivasi kerja pegawai ditempuh dengan cara yang tidak mudah, dibutuhkan kerjasama yang berkesinambungan antara organisasi dengan pegawainya. Selain itu dibutuhkan ketepatan konsep serta

ketajaman analisis aspek kemanusiaan. Menurut kata dasar aslinya, motivasi dari bahasa latin *movere*, artinya bergerak. Motivasi adalah suatu proses yang diawali dengan dorongan psikologis untuk bertindak yang ditujukan untuk mencapai tujuan (Luthans, 2006:270).

Karyawan yang profesional adalah karyawan yang mampu menyelesaikan pekerjaannya dengan baik dan benar. Karyawan merupakan sumber utama dalam sebuah perusahaan. Mereka berperan sebagai pengelola, pemikir, serta berperan aktif dalam bisnis perusahaan. Terlepas dari tugasnya sebagai karyawan, mereka adalah individu dengan kebutuhan hidup yang bermacam-macam. Adanya hal ini perusahaan diharapkan mampu memberikan kompensasi terhadap karyawannya. Bila mereka merasa disejahterakan oleh perusahaan, maka akan berdampak pada kualitas kinerja karyawan (Viani, 2015).

Menurut Hasibuan (2011) kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung maupun tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Kompensasi berbentuk uang artinya kompensasi dibayar dalam bentuk uang kartal kepada karyawan bersangkutan. Kompensasi berbentuk barang artinya kompensasi dibayar dengan barang.

Pramana (2017:127) menjelaskan bahwa pentingnya sumber daya manusia bagi perusahaan tidak dapat dipungkiri, karena tanpa sumber daya manusia, perusahaan tidak dapat mencapai visi dan sasarannya. Untuk memenuhi kebutuhan perusahaan, karyawan harus memiliki keterampilan dan kemampuan untuk melakukan pekerjaannya, dan salah satu evaluasi adalah kinerja pekerjaan mereka. Salah satu cara untuk meningkatkan keterampilan, kemampuan dan kinerja karyawan, juga untuk meningkatkan kinerja perusahaan adalah dengan memberikan kompensasi kepada karyawan. Untuk mengetahui apakah ada dampak kompensasi terhadap kinerja karyawan.

Setiap masing-masing orang mempunyai kepuasan yang berbeda sesuai dengan nilai-nilai yang dianut pribadi yang bersangkutan. Pegawai akan melakukan pekerjaan secara maksimal jika yang mereka inginkan sesuai dengan yang mereka harapkan sehingga kepuasan akan terpenuhi dan kinerjanya pun akan

meningkat. Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Kinerja pegawai merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya (Veithzal, dkk 2009:548-549).

Menurut Mahsun (2006), kinerja (*performance*) adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning* suatu organisasi. Kinerja sering digunakan untuk menyebut prestasi atau tingkat keberhasilan individu atau kelompok. Kinerja seseorang atau kelompok biasa diketahui apabila kriteria keberhasilan telah ditetapkan terlebih dahulu. Kriteria keberhasilan ini berupa tujuan-tujuan atau target-target tertentu yang hendak dicapai. Kinerja didefinisikan sebagai hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi. Kinerja adalah hasil kerja dalam jangka waktu tertentu yang menunjukkan tingkat prestasi seseorang dalam memenuhi tujuan organisasi. Kinerja individu dapat diukur berdasarkan dimensi atau indikator kinerja (Subekhi, dkk 2012).

Pencapaian hasil kinerja yang baik dan maksimal akan dapat terlihat apabila pegawai merasa puas dalam bekerja. Menurut Robbins (2008) mengemukakan bahwa kepuasan kerja sebagai perasaan positif pada suatu pekerjaan, yang merupakan dampak atau hasil evaluasi dari berbagai aspek pekerjaan tersebut. Kepuasan kerja merupakan penelitian atas sikap seseorang atau karyawan terhadap pekerjaannya dan berhubungan antar teman kerja, dan hubungan sosial di tempat kerja. Secara sederhana kepuasan kerja atau *job satisfaction*, maka dari itu sebagai cara untuk membuat seseorang menyayangi pekerjaan yang dilakukan karena mereka merasa senang dalam melakukan pekerjaannya. Dalam kenyataannya, kepuasan kerja akan dengan mudah dicapai apabila seluruh harapan pegawai telah dipenuhi dalam melaksanakan tugas pekerjaan.

Pentingnya sumber daya manusia dalam sebuah lembaga, ditemui juga pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang yang masih perlu meningkatkan diri untuk menghasilkan kinerja yang optimal sesuai target kinerja yang diharapkan. Pada umumnya, karyawan yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi akan

memberikan hasil yang maksimal dan terus berusaha memperbaiki kinerjanya. Sebaliknya, karyawan yang kepuasan kerjanya rendah cenderung melihat pekerjaan sebagai hal yang membosankan sehingga ia bekerja dengan terpaksa dan asal-asalan (Situmorang, 2013).

Berdasarkan observasi mengenai kinerja pegawai Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang, ternyata masih terdapat kendala dalam peningkatan kinerja. Fenomena yang terjadi dalam pengelolaan sumber daya manusia pada pegawai Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang dapat dikatakan belum terlaksana dengan baik. Selain itu tidak sedikit pegawai yang memiliki motivasi yang rendah terutama dikarenakan tidak adanya dorongan motivasi dari atasan untuk berkinerja dengan baik. Pada umumnya kondisi ini berdampak pada kepuasan kerja pegawai. Hal tersebut diperburuk dengan kurangnya kompetensi pegawai dalam penanganan pajak, serta sikap pegawai dalam berorganisasi.

Permasalahan yang telah penulis uraikan terkait motivasi dan kompensasi, serta dampak permasalahan tersebut terhadap kinerja dengan kepuasan kerja sebagai pemediasi pada Direktorat Jenderal Pajak pada umumnya dan Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang khususnya, maka penulis tertarik meneliti dan menganalisis terkait motivasi dan kompensasi, serta dampak permasalahan tersebut terhadap kinerja dengan kepuasan kerja sebagai pemediasi pada pegawai Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Madya Malang yang merupakan salah satu unit kerja Direktorat Jenderal Pajak (eselon I) dibawah Kementrian Keuangan yang diberikan wewenang untuk merumuskan dan melaksanakan standardisasi teknis dibidang perpajakan.

Hasil dari penelitian diharapkan bisa memberikan manfaat baik secara praktis maupun teoritis yaitu memberikan informasi tambahan bagi pegawai dan pihak-pihak yang berkepentingan dalam KPP Madya Malang terhadap pemahaman tentang pengaruh motivasi dan kompensasi terhadap kinerja dengan kepuasan kerja sebagai pemediasi pada Aparatur Sipil Negara (ASN) Direktorat Jenderal Pajak khususnya KPP Madya Malang dan secara teoritis memberikan pengetahuan terkait pengembangan ilmu tentang motivasi dan kompensasi terhadap kinerja dengan kepuasan kerja sebagai pemediasi, serta memberikan

sumbangan pemikiran atau referensi bagi peneliti yang nantinya dapat memberikan perbandingan dalam mengadakan penelitian lebih lanjut di masa yang akan datang.

## **B. TINJAUAN PUSTAKA**

### **1. Kajian Teori**

#### **a. Kinerja**

##### **1) Pengertian Kinerja**

Vroom (1964) dalam Asmani (2012:130) menerangkan tentang kinerja adalah kesuksesan seseorang dalam melaksanakan pekerjaan (*job performance*). Kinerja dapat diartikan sebagai hasil kerja yang diberikan oleh karyawan baik dalam bentuk kualitas maupun kuantitas sesuai dengan wewenang yang diberikan (Mangkunegara, 2004:67). Kemudian Kinerja dapat pula diartikan sebagai keseriusan seseorang dalam bekerja sehingga menghasilkan sesuatu.

Menurut Rivai, dkk., (2005:15-16) kemauan seorang individu atau kelompok untuk melakukan suatu pekerjaan dan mau memperbaiki jika belum sempurna serta bertanggung jawab atas pekerjaan yang dilakukan. Jika dikaitkan dengan *performance* sebagai kata benda (*noun*) dimana salah satu entrinya adalah hasil dari sesuatu pekerjaan (*thing one*), pengertian *performance* atau kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan secara legal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral atau etika.

Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya. Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan



setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Kinerja pegawai merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya (Rivai dan Sagala, 2009:548-549). Hasibuan (2001) mengemukakan bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu.

Dalam teori ekspektasinya, Vroom (1964) dalam McCoy (2016: 7) mengemukakan bahwa kinerja karyawan tergantung pada faktor individu yang memotivasi individu untuk mencapai tujuan. Faktor motivasi karyawan berkontribusi terhadap kinerja yang pada gilirannya mengarah pada hasil dengan nilai-nilai terkait. Karyawan dapat termotivasi untuk mencapai tujuan jika mereka percaya bahwa ada korelasi positif antara upaya dan kinerja hasil mengarah ke hadiah yang diinginkan, hadiah memenuhi kebutuhan penting, dan keinginan untuk memuaskan kebutuhan bermanfaat untuk usaha mereka.

## **2) Indikator Kinerja Pegawai**

Indikator kinerja menurut Mauli (2012) adalah sebagai berikut:

- a) Kompetensi individu yaitu dari kemampuan dan keterampilan kerja pegawai dalam melaksanakan tugas yang diberikan.
- b) Dukungan organisasi, yaitu tersedianya sarana dan prasarana kerja serta kenyamanan lingkungan tempat bekerja.
- c) Dukungan manajemen, yaitu sikap kepemimpinan yang ditunjukkan.
- d) Faktor internal, yaitu faktor yang berhubungan dengan sifat dan watak pegawai itu sendiri.
- e) Faktor eksternal, yaitu faktor yang berhubungan dengan lingkungan seperti rekan kerja, bawahan, pimpinan, atau iklim kerja.

Sudarmanto (2009) menyampaikan bahwa terdapat enam indikator kinerja. Keenam indikator tersebut dapat digunakan untuk mengukur kinerja. Adapun keenam indikator tersebut adalah:

- a) *Quality*. Indikator kualitas terkait dengan proses atau hasil mendekati sempurna dalam memenuhi tujuan.
- b) *Quantity*. Indikator kuantitas ini terkait dengan satuan jumlah yang dihasilkan.
- c) *Timeliness*. Indikator ketepatanwaktuan ini terkait dengan waktu yang diperlukan dalam menyelesaikan pekerjaan atau dalam menghasilkan produk.
- d) *Cost-effectiveness*. Indikator keefektivan ini terkait dengan tingkat penggunaan sumber-sumber organisasi seperti orang, uang, material, teknologi, dan sebagainya dalam memperoleh hasil.
- e) *Need for supervision*. Indikator perlunya pengawasan ini terkait dengan kemampuan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan tanpa asistensi pimpinan.
- f) *Interpersonal impact*. Indikator dampaknya ini terkait dengan kemampuan pegawai dalam meningkatkan perasaan harga diri, keinginan baik, dan kerja sama di antara sesama pegawai.

## **b. Kepuasan Kerja Pegawai**

### **1) Pengertian Kepuasan Kerja**

Menurut Colquitt, dkk (2009: 105) “*Job satisfaction is defined as a pleasurable emotional state resulting from the appraisal of one’s job or job experience*”. “Mendefinisikan kepuasan kerja didefinisikan sebagai suatu keadaan emosional yang menyenangkan yang di hasilkan dari penilaian terhadap pekerjaan atau pengalaman kerja”.

Menurut pendapat Situmorang (2013) kepuasan kerja adalah sebagai keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya.

Menurut Floyd, dkk (2014) mendefinisikan Kepuasan kerja sebagai karakteristik yang dirasakan dari pekerjaan dalam kaitannya dengan kerangka acuan individu. Evaluasi kepuasan kerja dapat mencakup faktor-faktor seperti kesan keseluruhan dari pekerjaan, pekerjaan yang

diharapkan dapat diselesaikan, gaji, peluang untuk promosi, dan lain sebagainya.

Kepuasan kerja (*job statisfaction*) karyawan harus diciptakan sebaik-baiknya supaya moral kerja, dedikasi, kecintaan, dan kedisiplinan karyawan meningkat. Kepuasan kerja dalam pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dinikmati dalam pekerjaan dengan memperoleh pujian hasil kerja, penempatan, perlakuan, peralatan, dan suasana lingkungan kerja yang baik. Karyawan yang lebih suka menikmati kepuasan kerja dalam pekerjaan akan lebih mengutamakan pekerjaannya daripada balas jasa walaupun balas jasa itu penting. Sedangkan kepuasan di luar pekerjaan adalah kepuasan kerja karyawan yang dinikmati diluar pekerjaan dengan besarnya balas jasa yang akan diterima dari hasil kerjanya, agar dia dapat membeli kebutuhan-kebutuhannya. Karyawan yang lebih suka menikmati kepuasannya di luar pekerjaan akan merasa puas jika hasil kerja dan balas jasanya dirasa adil dan layak (Hasibuan, 2013:202).

Menurut Floyd, dkk (2014:3) mendefinisikan Kepuasan kerja sebagai karakteristik yang dirasakan dari pekerjaan dalam kaitannya dengan kerangka acuan individu. Evaluasi kepuasan kerja dapat mencakup faktor-faktor seperti kesan keseluruhan dari pekerjaan, pekerjaan yang diharapkan dapat diselesaikan, gaji, peluang untuk promosi, dan lain sebagainya.

Sejalan dengan Vannecia, dkk (2013:2) berpendapat bahwa pengertian kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana seseorang memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Hal ini terlihat dalam sikap positif terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah cara individu merasakan pekerjaannya yang dihasilkan dari sikap individu tersebut terhadap berbagai aspek yang terkandung di dalam pekerjaan. Kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan

mereka memberikan hal yang dianggap penting. Kepuasan kerja merupakan suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari evaluasi karakteristiknya.

Keit Davis dalam Indy, dkk (2013:101) menyatakan: “*job satisfaction is the favorableness or unfavorableness with which employees view their work*”. Kepuasan kerja ialah perasaan menyokong atau tidak menyokong yang dialami pegawai dalam mengerjakan pekerjaannya.

Menurut Robbins (2003) mengemukakan bahwa kepuasan kerja sebagai perasaan positif pada suatu pekerjaan, yang merupakan dampak atau hasil evaluasi dari berbagai aspek pekerjaan tersebut. Kepuasan kerja merupakan penelitian dan sikap seseorang atau karyawan terhadap pekerjaannya dan berhubungan antar teman kerja, dan hubungan sosial di tempat kerja. Secara sederhana kepuasan kerja atau job satisfaction dapat disimpulkan sebagai apa yang membuat seseorang menyayangi pekerjaan yang dilakukan karena mereka merasa senang dalam melakukan pekerjaannya.

## **2) Indikator Kepuasan Kerja**

Vannecia, dkk (2013: 2) beberapa indikator kepuasan kerja yang dapat digunakan untuk mengungkapkan karakteristik penting mengenai pekerjaan sebagai berikut:

- 1) Pekerjaan itu sendiri (*work it self*), setiap pekerjaan memerlukan suatu keterampilan tertentu sesuai dengan bidangnya masing-masing. Sukar tidaknya suatu pekerjaan serta perasaan seseorang, bahwa keahliannya dibutuhkan dalam melakukan pekerjaan tersebut, akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan kerja.
- 2) Atasan (*Supervision*), atasan yang baik berarti mau menghargai pekerjaan bawahannya. Bagi bawahan, atasan bisa dianggap sebagai figur ayah/ ibu/ teman dan sekaligus atasannya.
- 3) Teman sekerja (*Wokers*), merupakan faktor yang berhubungan dengan hubungan antara pegawai dengan atasannya dan dengan

pegawai lain, baik yang sama maupun yang berbeda jenis pekerjaannya.

- 4) Promosi (*Promotion*), merupakan faktor yang berhubungan dengan ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh peningkatan karir selama bekerja.
- 5) Gaji/upah (*Pay*), merupakan faktor pemenuhan kebutuhan hidup pegawai yang dianggap layak atau tidak.

### **c. Motivasi**

#### **1) Pengertian Motivasi**

. Robbins (2003) menyatakan bahwa motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Sikap dan nilai tersebut merupakan suatu yang *invisible* yang memberikan kekuatan untuk mendorong individu bertindak laku dalam mencapai tujuan. Selain itu, motivasi dapat diartikan sebagai dorongan individu untuk melakukan tindakan karena keinginan sendiri. Apabila seseorang termotivasi maka dia akan memilih sesuatu pekerjaan yang optimal karena akan membuat dirinya puas (Sagala, dkk, 2009:837-838).

#### **2) Indikator Motivasi Kerja**

Menurut Hasibuan (2012) terdapat indikator Motivasi kerja, yaitu: Kebutuhan untuk berprestasi, kebutuhan untuk berafiliasi dan kebutuhan untuk kekuasaan.

##### **1) Kebutuhan untuk Berprestasi (*Need for Achievement*)**

Merupakan dorongan untuk menjadi unggul dan berprestasi sehubungan dengan standar yang ditetapkan.

- a) Mengembangkan kreatifitas
- b) Antusias untuk berprestasi tinggi

##### **2) Kebutuhan untuk Berafiliasi (*Need for Affiliation*)**

Merupakan hasrat untuk berinteraksi dengan orang lain secara akrab dan ramah dan merefleksikan keinginan untuk mempunyai



hubungan yang erat, kooperatif dan penuh sikap persahabatan dengan pihak lain.

- a) *Sense of belonging*
- b) *Sense of importance*
- c) *Sense of achievement*
- d) *Sense of participation*

### 3) Kebutuhan untuk Berkuasa (*Need for Power*)

Merupakan kebutuhan yang didasari oleh keinginan seseorang untuk mengatur atau memimpin orang lain.

- a) Memiliki kedudukan terbaik
- b) Menggerakkan kemampuan demi mencapai kekuasaan

## d. Kompensasi

### 1) Pengertian Kompensasi

Menurut Hasibuan (2011) kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung maupun tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Kompensasi berbentuk uang artinya kompensasi di bayar dalam bentuk uang kartal kepada karyawan bersangkutan. Kompensasi berbentuk barang artinya kompensasi dibayar dengan barang.

Kompensasi adalah hal yang paling utama dan paling penting bagi Karyawan dan perusahaan. Hal ini dikarenakan kompensasi merupakan sumber penghasilan bagi mereka dan keluarganya. Bagi perusahaan Kompensasi adalah faktor utama dalam kepegawaian. Sebagaimana arti karyawan Karyawan adalah setiap orang yang bekerja dengan menjual tenaganya kepada suatu perusahaan dan memperoleh balas jasa sesuai dengan peraturan dan perjanjian (Malayu, 2010:117).

Torang (2013) mengemukakan kompensasi dapat didefinisikan sebagai setiap bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi. Sedangkan menurut Rivai (2009) bahwa Kompensasi adalah sesuatu yang

diterima pegawai atau karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka terhadap organisasi atau perusahaan.

## **2) Klasifikasi Kompensasi**

Marwansyah (2014) membagi kompensasi ke dalam kompensasi finansial dan kompensasi non-finansial. Kompensasi finansial terdiri atas kompensasi finansial langsung dan kompensasi finansial tidak langsung.

- a) Kompensasi finansial langsung terdiri atas pembayaran yang diterima oleh seseorang dalam bentuk upah, gaji, bonus, dan komisi.
- b) Kompensasi finansial tidak langsung atau benefits meliputi semua bentuk balas jasa finansial yang tidak termasuk ke dalam kompensasi finansial langsung, seperti tunjangan-tunjangan, asuransi, bantuan sosial karyawan, dan sebagainya.

## **3) Indikator Kompensasi**

Menurut Mangkunegara (2010) terdapat indikator-indikator atas kompensasi, diantaranya:

- a) Tingkat upah atau gaji dapat diberikan besar, sedang atau kecil tergantung pada kondisi organisasi atau perusahaan
- b) Struktur Pembayaran  
Struktur pembayaran berhubungan dengan upah rata-rata, tingkat pembayaran dan jabatan yang dimiliki.
- c) Penentuan Bayaran Individu  
Pembayaran kepada karyawan disesuaikan dengan kompetensi pada standar upah, tingkat pendidikan, lama bekerja dan prestasinya.
- d) Metode Pembayaran  
Metode pembayaran dapat didasarkan pada waktu (hari, jam, bulan) ataupun berdasarkan prosentasi hasil.
- e) Pengendalian Pembayaran  
Pengendalian pembayaran baik secara langsung maupun tidak langsung dari biaya yang dikeluarkan dalam pekerjaan. Biaya

tersebut merupakan faktor kunci dalam administrasi gaji. Yang pertama harus dilakukan adalah menetapkan standar gaji dan kompensasi serta meningkatkan fungsinya. Kedua, menilai apakah hasil bertentangan dengan standar yang ditetapkan. Ketiga, meluruskan perubahan standar pembayaran upah.

## **2. Kerangka Berpikir dan Hipotesis**

Berdasarkan tinjauan pustaka yang ada maka kerangka berpikir penelitian sangat dibutuhkan sebagai alur berpikir sekaligus sebagai landasan untuk menyusun hipotesis penelitian. Penyusunan kerangka pemikiran juga akan memudahkan pembaca untuk memahami permasalahan utama yang dikaji dalam penelitian ini. Secara lengkap kerangka pemikiran dapat dilihat pada gambar berikut:

### **a. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai**

Motivasi kerja karyawan yang tinggi akan membawa dampak yang positif bagi perusahaan dan akan mempengaruhi terciptanya komitmen organisasi. Melihat arti motivasi, maka orang tanpa mempunyai motivasi, tidak mempunyai hasil kerja yang tinggi. Kinerja adalah perilaku nyata yang ditampilkan oleh karyawan dalam melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut (Sugiyanto, dkk 2010).

Suatu organisasi seharusnya memperhatikan karyawannya dengan pendekatan yang tepat yaitu memandang harkat dan martabatnya sebagai manusia, menyiapkan sarana dan prasarana yang diperlukan, terpenuhinya harapan karyawan, memotivasi, memberikan jaminan kepada karyawan untuk tumbuh dan berkembang serta jaminan atas kesehatan, keselamatan dan keamanan. Hal-hal tersebut harus sangat diperhatikan agar karyawan menjadi setia dalam mengabdikan dirinya untuk organisasi, sehingga semangat kerja dan motivasi karyawan akan terbentuk dengan sendirinya (Prawirosentono, 1999:20).

### **b. Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai**

Kompensasi merupakan salah satu fungsi yang penting dalam manajemen sumber daya manusia (MSDM). Karena kompensasi merupakan salah satu aspek yang paling sensitif di dalam hubungan kerja (Sutrisno, dkk

2009:181). Handoko (2000) menyatakan bahwa departemen personalia merancang dan mengadministrasikan kompensasi karyawan. Apabila kompensasi yang diberikan sesuai, karyawan lebih terpuaskan dan termotivasi untuk mencapai sasaran organisasi.

Karyawan tentu saja mengharapkan adanya timbal balik yang berupa penghargaan atas kontribusi yang dilakukan karyawan terhadap perusahaan. Bentuk penghargaan yang diharapkan karyawan tersebut dalam bentuk program kompensasi yang. Kebijakan kompensasi selain memberikan imbalan pada karyawan atas pekerjaan yang dilakukan karyawan juga merupakan salah satu cara yang efektif untuk mempertahankan karyawan potensial. Oleh karena itu pemberian kompensasi perlu mendapat perhatian khusus dan dilaksanakan atas dasar kepentingan perusahaan maupun kebutuhan karyawan, sehingga menghasilkan manfaat yang maksimal (Purnama, 2009).

c. Pengaruh Motivasi terhadap Kepuasan Kerja Pegawai

Motivasi kerja adalah suatu proses dimana kebutuhan mendorong seseorang untuk melakukan serangkaian kegiatan yang mengarah tercapainya tujuan tertentu. Tujuan yang jika berhasil dicapai maka akan memuaskan atau memenuhi kebutuhan-kebutuhan tersebut (Rahmadita, 2013). Semakin tepat usaha pemberian motivasi, produktivitas tenaga kerja semakin tinggi, alhasil menguntungkan kedua belah pihak baik perusahaan maupun karyawan (Nurdjajadi, dkk 2008:182).

d. Pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja Pegawai

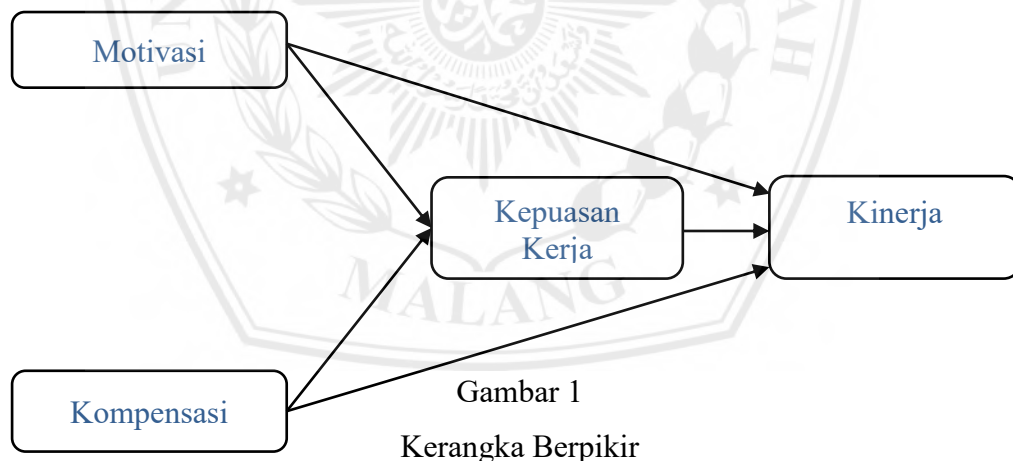
Dalam meningkatkan kinerja karyawannya perusahaan akan melakukan beberapa cara yang dapat mendorong karyawan untuk bekerja secara maksimal. Beberapa kegiatan tersebut diantaranya pemberian pelatihan, pemberian kompensasi, pemberian penghargaan dan lain sebagainya. Kegiatan tersebut akan sangat berkaitan dengan pemberian kompensasi. Kepuasan atas kompensasi dapat mempengaruhi perilaku karyawan untuk bekerja lebih bersemangat dan memacu tingginya kinerja (Handoko, 2000).

Dengan adanya pemberian kompensasi kepada para karyawan dapat memberikan rasa kepuasan kerja bagi karyawan. Kepuasan kerja adalah keadaan

emosional dimana terjadi ataupun tidak terjadi titik temu nilai balas jasa kerja karyawan dari perusahaan atau organisasi dengan tingkat nilai balas jasa yang memang diinginkan oleh karyawan yang bersangkutan (Martoyo, 1994:123).

- e. Motivasi dan Kompensasi Berpengaruh terhadap Kinerja dengan Kepuasan Kerja.

Upaya meningkatkan kinerja karyawan perusahaan menempuh berbagai cara misalnya melalui pemberian kompensasi yang layak, pemberian motivasi, menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, pendidikan, dan pelatihan (Damayanti, 2013). Dengan demikian untuk mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan, sebuah perusahaan harus memiliki sistem kompensasi yang memadai terutama dalam hubungannya dengan motivasi kerja karyawan seharusnya dimiliki oleh suatu perusahaan, dengan adanya kompensasi yang memadai dan peningkatan motivasi yang dijalankan berhasil, maka seorang karyawan akan termotivasi dalam pelaksanaan pekerjaan yang dibebankan kepadanya dan berupaya mengatasi permasalahan yang terjadi (Murty, dkk. 2012).



Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

1. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai

Penelitian yang dilakukan oleh Atnila (2017), Rumpak (2014), Lusri, dkk (2017), Nitasari (2012), dan Sanjaya (2018) menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh pada kinerja pegawai. Dengan demikian hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H1: Motivasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai



## 2. Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai

Penelitian Leonardo dkk. (2015), Nathania (2016), Viani (2015), Hidayah (2016), dan Resti (2017) menunjukkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H2: Kompensasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai

## 3. Pengaruh Motivasi terhadap Kepuasan Kerja Pegawai

Penelitian Juniari, dkk. (2015), Ni Kadek E.J, dkk (2015), Kurnia (2013), Maghfiroh (2014), dan Kartika (2010) menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H3: Motivasi berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja Pegawai

## 4. Pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja Pegawai

Penelitian Al Qofiqi, dkk (2016), Yudha (2018), Humaeroh, dkk (2015), Retnoningsih (2016), dan Rahayu, dkk (2017) menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Dengan demikian hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H4: Kompensasi berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja Pegawai

## 5. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja

Penelitian Febriyana (2015), Indrawati (2013), Sari, dkk (2018), dan Tentama (2015) menunjukkan bahwa Kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan memiliki hubungan yang positif dan signifikan. Dengan demikian hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H5: Kepuasan Kerja Berpengaruh positif terhadap Kinerja

## 6. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Pemediasi

Penelitian Hanafi (2017), Ekaputri (2019), dan Prakasa(2017) menunjukkan bahwa motivasi terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja berpengaruh signifikan. Dengan demikian hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H6: Motivasi Berpengaruh positif terhadap Kinerja dengan Kepuasan Kerja Sebagai Pemediasi

7. Pengaruh Kompensasi terhadap kinerja dengan kepuasan kerja sebagai pemediasi

Penelitian Nusanjaya (2017) dan Hamzah, dkk (2018) menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H7: Kompensasi Berpengaruh positif terhadap Kinerja dengan Kepuasan Kerja Sebagai Pemediasi

### **C. METODE PENELITIAN**

#### **1. Rancangan Penelitian**

Lokasi penelitian yang diambil pada KPP Madya Malang yang beralamat di Kompek Araya Business Centre Kav. 1, Jl. R. Panji Suroso Malang. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif. Penelitian ini termasuk penelitian korelasi. Penelitian dengan cara ini bertujuan untuk mengetahui hubungan dua variabel atau lebih tanpa memanipulasi data yang sudah ada (Arikunto, 2010:4). Jadi dalam penelitian ini peneliti ingin mengetahui pengaruh motivasi dan kompensasi terhadap kinerja dengan kepuasan kerja sebagai pemediasi pada pegawai KPP Madya Malang.

#### **2. Populasi dan Sampel**

Berdasarkan jenisnya, populasi yang digunakan ialah populasi yang terbatas dan menurut sifatnya merupakan populasi yang homogen. Dimana populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai KPP Madya Malang. Dimana dalam penelitian ini menggunakan cara total sampling atau sensus yang artinya semua anggota populasi dijadikan sampel (Sugiyono, 2013). Sampel adalah seluruh pegawai KPP Madya Malang sebanyak 116 pegawai.

#### **3. Data dan Sumber Data**

Data primer menurut Kriyantono (2006), adalah sumber data pertama dimana sebuah data dihasilkan. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan kuisioner untuk mengumpulkan data.

#### **4. Identifikasi dan Definisi Operasional Variabel**

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari motivasi, kompensasi, kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Ringkasan variabel, indikator, item, dan sumber penelitian yang diajukan oleh penulis yaitu:

##### **a. Motivasi Kerja**

Motivasi diartikan sebagai dorongan individu untuk melakukan tindakan karena mereka ingin melakukannya. Apabila individu termotivasi, mereka akan membuat pilihan yang positif untuk melakukan sesuatu, karena dapat memuaskan keinginan mereka Sagala, dkk (2009:837-838). Menurut Mc Clelland dalam Hasibuan (2012:162) terdapat indikator Motivasi kerja, yaitu: Kebutuhan untuk berprestasi, kebutuhan untuk berafiliasi dan kebutuhan untuk kekuasaan.

##### **b. Kompensasi**

Menurut Rivai (2009:741) bahwa Kompensasi adalah sesuatu yang diterima pegawai atau karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka terhadap organisasi atau perusahaan. Menurut Mangkunegara (2010: 86) ada beberapa indikator kompensasi yaitu Tingkat pembayaran, Struktur Pembayaran, Penentuan Bayaran Individu, Metode Pembayaran, dan Kontrol Pembayaran.

##### **c. Kepuasan Kerja**

Vannecia, dkk (2013) berpendapat bahwa pengertian kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana seseorang memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Beberapa indikator kepuasan kerja yaitu Pekerjaan itu sendiri (*work it self*), Atasan (*Supervision*), Teman sekerja (*Wokers*), Promosi (*Promotion*), dan Gaji/upah (*Pay*).

##### **d. Kinerja Pegawai**

Vroom dalam Asmani (2012) mengemukakan kinerja adalah kesuksesan individu dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya (*job performance*). Menurut Sudarmanto (2009) Variabel ini diukur dengan indikator, yakni: *quality* (kualitas kerja), *quantity* (kuantitas pekerjaan), *timeliness* (ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan), *Cost-effectiveness* (efektifitas biaya), *Need for*

*supervision* (kebutuhan akan pengawasan), dan *interpersonal impact* (dampak antarpribadi).

## **5. Teknis Analisa Data**

Penelitian ini menggunakan skala likert, dimana tujuannya untuk mengukur pandangan seseorang terhadap suatu pernyataan yang diberikan kepada yang bersangkutan tentang fenomena sosial. Setiap item dalam pengukuran ini diberikan lima jawaban untuk setiap pertanyaan atau pernyataan. Penelitian ini hanya mengukur persepsi pegawai yang bekerja KPP Malang Madya tentang pengaruh motivasi dan kompensasi terhadap kinerja dengan kepuasan kerja sebagai pemediasi. Pilihan terhadap masing-masing jawaban atau tanggapan responden. Sangat setuju/ sangat puas (diberi skor 5), setuju/ puas (diberi skor 4), netral (diberi skor 3), tidak setuju/ tidak puas (diberi skor 2), dan sangat tidak setuju/ sangat tidak puas (diberi skor 1).

Pengujian instrumen penelitian dilihat dari validitas dan reliabilitas instrumen. Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner. Uji signifikansi dilakukan dengan cara membandingkan nilai  $r$  hitung dengan  $r$  tabel untuk degree of freedom ( $df$ ) =  $n-2$ , dalam hal ini  $n$  adalah jumlah sampel. Jika  $r$  hitung lebih besar dari  $r$  tabel dan nilai positif, maka pertanyaan tersebut dinyatakan valid (Ghozali, 2013:52-53). Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Reliabilitas merupakan alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Suatu konstruk dikatakan reliabel jika nilai cronbach alpha > 0.70 (Ghozali, 2013:47-48).

Penelitian ini menggunakan analisis regresi partial (*Partial Least Square/ PLS*). Jogianto (2009: 11) analisis data dilakukan dengan metode Partial Least Square (PLS). PLS adalah teknik statistika multivariat yang melakukan perbandingan antara variabel dependen berganda dan variabel independen

berganda. Dalam analisis dengan PLS ada dua hal yang dilakukan. Pertama, menilai outer model atau measurement model adalah penilaian terhadap reliabilitas dan validitas variabel penelitian. Ada tiga kriteria untuk menilai outer model, yaitu *convergent validity*, *discriminant validity* dan *composite reliability*. Kedua, menilai *inner model* atau *structural model*. Pengujian *inner model* atau *structural model* dilakukan untuk melihat hubungan antara konstruk, nilai signifikansi dan R-square dari model penelitian.

## D. HASIL DAN PEMBAHASAN

### 1. Karakteristik Responden

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan pada KPP Madya Malang terhadap 116 pegawai diketahui beberapa karakteristik responden yang meliputi jenis kelamin, umur, pendidikan, dan status pernikahan sebagai berikut:

#### a. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Tabel 1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Karakteristik Responden	Sampel N=116	
	Jumlah	Persentase (%)
<b>Jenis Kelamin</b>		
a. Pria	78	67.2
b. Wanita	38	32.8

Sumber : Data primer yang diolah, 2019

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa responden dalam penelitian ini yaitu pegawai KPP Madya Malang didominasi oleh pegawai dengan jenis kelamin pria yaitu sebanyak 78 orang atau 67.2%.

#### b. Karakteristik Responden Berdasarkan Umur

Tabel 2. Karakteristik Responden Berdasarkan Umur

Karakteristik Responden	Sampel N=116	
	Jumlah	Persentase (%)
<b>Umur</b>		
a. 21-30 tahun	7	6.0
b. 31-40 tahun	24	20.7
c. 41-50 tahun	49	42.2
d. >50 tahun	36	31.0

Sumber : Data primer yang diolah, 2019

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa responden dalam penelitian ini yaitu pegawai KPP Madya Malang didominasi oleh pegawai dengan umur 41-50 tahun yaitu sebanyak 49 orang atau 42.2%.

**c. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan**

Tabel 3. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

Karakteristik Responden	Sampel N=116	
	Jumlah	Persentase (%)
<b>Pendidikan</b>		
a. SMA	16	13.8
b. Diploma	7	6.0
c. S1	83	71.6
d. S2	10	8.6

Sumber : Data primer yang diolah, 2019

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa responden dalam penelitian ini yaitu pegawai KPP Madya Malang didominasi oleh pegawai dengan pendidikan S1 yaitu sebanyak 83 orang atau 71.6%.

**d. Karakteristik Responden Berdasarkan Status Pernikahan**

Tabel 4. Karakteristik Responden Berdasarkan Status Pernikahan

Karakteristik Responden	Sampel N=116	
	Jumlah	Persentase (%)
<b>Status Pernikahan</b>		
a. Belum Menikah	30	25.9
b. Menikah	84	72.4
c. Duda/Janda	2	1.7

Sumber : Data primer yang diolah, 2019

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa responden dalam penelitian ini yaitu pegawai KPP Madya Malang didominasi oleh pegawai dengan status pernikahan sudah menikah yaitu sebanyak 84 orang atau 72.4%.

**e. Karakteristik Responden Berdasarkan Pangkat/Golongan**

Tabel 5. Karakteristik Responden Berdasarkan Pangkat/Golongan

No	Pangkat/Golongan	Jumlah	Persentase
1	Pembina Tk.I/IVb	4	3.44
2	Pembina/IVa	14	12.07
3	Penata Tk.I/IIIId	16	13.80

4	Penata/IIIc	18	15.52
5	Penata Muda Tk.I/IIIb	21	18.10
6	Penata Muda/IIIa	7	6.03
7	Pengatur Tk.I/IIId	16	13.80
8	Pengatur/IIc	5	4.31
9	Pengatur Muda Tk.I/IIIb	2	1.72
10	Pengatur Muda/IIa	13	11.21

Sumber : Data primer yang diolah, 2019

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa responden dalam penelitian ini yaitu pegawai KPP Madya Malang didominasi oleh pegawai dengan pangkat/golongan Penata Muda Tk.I/IIIb yaitu sebanyak 21 orang atau 18.10%.

## 2. Pengujian Validitas dan Reliabilitas Konstruk

Penggunaan PLS mengharuskan untuk menguji validitas dan reliabilitas konstruk. Pengukurannya terdiri atas *convergent validity*, *discriminant validity*, dan *composite reliability*.

### a. Convergen Validity

Pengujian *convergen validity* intinya ialah menguji apakah nilai outer loading dari masing-masing variabel. Apabila bernilai di atas 0,5 maka indikator yang dimaksud dapat dikatakan *valid kovergen*. Tampak pada tabel berikut ini, hasil dari pengujian yang dimaksud:

Tabel 6. Hasil Pengujian *Convergent Validity*

	Sampel Orjinal (O)	Sampel Mean (M)	Standar Deviasi (STDEV)	Standar Error (STERR)	Statistik T ( O/STERR )
X1,1 _ motivasi	0.719281	0.714795	0.054874	0.054874	13.107905
X1,2 _ motivasi	0.640083	0.640619	0.058993	0.058993	10.850161
X1,3 _ motivasi	0.740236	0.735710	0.051844	0.051844	14.278030
X1,4 _ motivasi	0.708073	0.703026	0.056662	0.056662	12.496457
X1,5 _ motivasi	0.783805	0.778529	0.044362	0.044362	17.668400
X1,6 _ motivasi	0.662537	0.651245	0.079190	0.079190	8.366389
X1,7 _ motivasi	0.784671	0.785690	0.036525	0.036525	21.483164
X2,1 _ kompensasi	0.752125	0.754886	0.047452	0.047452	15.850158
X2,2 _ kompensasi	0.743329	0.739565	0.058476	0.058476	12.711758
X2,3 _ kompensasi	0.649892	0.637350	0.071231	0.071231	9.123723
X2,4 _ kompensasi	0.825902	0.832125	0.037295	0.037295	22.145331
X2,5 _ kompensasi	0.780791	0.781542	0.052214	0.052214	14.953652
X2,6 _ kompensasi	0.767687	0.768513	0.050153	0.050153	15.307025
X2,7 _ kompensasi	0.642437	0.637604	0.068026	0.068026	9.444062
Y 1,1 _ kepuasan kerja	0.812635	0.814773	0.037311	0.037311	21.779765

Y 1,2 _ kepuasan kerja	0.763321	0.757648	0.044055	0.044055	17.326463
Y 1,3 _ kepuasan kerja	0.744571	0.745698	0.050167	0.050167	14.841754
Y 1,4 _ kepuasan kerja	0.771218	0.775304	0.043825	0.043825	17.597700
Y 1,5 _ kepuasan kerja	0.702997	0.705678	0.046806	0.046806	15.019278
Y 1,6 _ kepuasan kerja	0.817674	0.817704	0.034356	0.034356	23.799860
Y 1,7 _ kepuasan kerja	0.574967	0.570242	0.076700	0.076700	7.496278
Y 2,1 _ kinerja	0.701879	0.700206	0.059612	0.059612	11.774151
Y 2,10 _ kinerja	0.626161	0.628144	0.072529	0.072529	8.633254
Y 2,11 _ kinerja	0.612653	0.610965	0.067250	0.067250	9.110140
Y 2,12 _ kinerja	0.659856	0.661519	0.064704	0.064704	10.198037
Y 2,13 _ kinerja	0.667179	0.668577	0.053517	0.053517	12.466786
Y 2,14 _ kinerja	0.719475	0.719035	0.047440	0.047440	15.166012
Y 2,15 _ kinerja	0.783248	0.782076	0.035984	0.035984	21.766465
Y 2,2 _ kinerja	0.772469	0.769780	0.041164	0.041164	18.765796
Y 2,3 _ kinerja	0.737806	0.736273	0.058670	0.058670	12.575487
Y 2,4 _ kinerja	0.669020	0.663827	0.055975	0.055975	11.952127
Y 2,5 _ kinerja	0.706872	0.706792	0.049822	0.049822	14.188066
Y 2,6 _ kinerja	0.795909	0.795038	0.039132	0.039132	20.339051
Y 2,7 _ kinerja	0.720405	0.719548	0.055484	0.055484	12.983994
Y 2,8 _ kinerja	0.705218	0.702098	0.053691	0.053691	13.134862
Y 2,9 _ kinerja	0.749938	0.748771	0.059028	0.059028	12.704685

Sumber : Data primer diolah, 2019

#### b. *Discriminant Validity*

*Discriminant Validity* dimaksudkan untuk menilai dari suatu konstruk apakah sudah tepat hanya mengukur konstruk yang diukur itu sendiri, bukan yang lain. Metode penilaiannya yaitu metode akar AVE (*Average Variance Extracted*) yang dibandingkan dengan korelasi antar konstruk dengan konstruk lainnya.

Tabel 7. Nilai AVE (*Average Variance Extracted*) dan Korelasi Antar Konstruk

	kepuasan kerja	kinerja	Kompensasi	Motivasi
kepuasan kerja	<b>0.745</b>			
Kinerja	0.724	<b>0.710</b>		
Kompensasi	0.691	0.682	<b>0.740</b>	
Motivasi	0.546	0.634	0.528	<b>0.722</b>

Keterangan: Nilai yang dicetak tebal adalah nilai akar AVE.

Sumber Data : Data primer yang diolah, 2019



Dari Tabel 7 menunjukkan bahwa nilai akar AVE lebih tinggi dari nilai korelasi antar konstruk lainnya. Dengan demikian telah memenuhi pengujian validitas diskriminan.

Tabel 8. Nilai Korelasi Konstruk Dengan Indikator (*cross loading*)

	kepuasan kerja	kinerja	kompensasi	Motivasi
<b>X1_1</b>	0.450369	0.488114	0.441105	<b>0.719281</b>
<b>X1_2</b>	0.384029	0.502336	0.454409	<b>0.640083</b>
<b>X1_3</b>	0.433779	0.446855	0.332721	<b>0.740236</b>
<b>X1_4</b>	0.341031	0.381126	0.410343	<b>0.708073</b>
<b>X1_5</b>	0.419077	0.386261	0.453231	<b>0.783805</b>
<b>X1_6</b>	0.271378	0.295350	0.278687	<b>0.662537</b>
<b>X1_7</b>	0.537331	0.480670	0.386775	<b>0.784671</b>
<b>X2_1</b>	0.441702	0.547288	<b>0.752125</b>	0.309827
<b>X2_2</b>	0.520112	0.542797	<b>0.743329</b>	0.403088
<b>X2_3</b>	0.417563	0.335124	<b>0.649892</b>	0.423457
<b>X2_4</b>	0.654106	0.668181	<b>0.825902</b>	0.460264
<b>X2_5</b>	0.425816	0.476921	<b>0.780791</b>	0.377499
<b>X2_6</b>	0.561595	0.528167	<b>0.767687</b>	0.459310
<b>X2_7</b>	0.507713	0.349797	<b>0.642437</b>	0.430354
<b>Y1_1</b>	<b>0.812635</b>	0.599810	0.554193	0.449046
<b>Y1_2</b>	<b>0.763321</b>	0.508433	0.522742	0.550105
<b>Y1_3</b>	<b>0.744571</b>	0.506293	0.531195	0.390970
<b>Y1_4</b>	<b>0,771218</b>	0.623292	0.559465	0.432595
<b>Y1_5</b>	<b>0,702997</b>	0.569749	0.582104	0.382936
<b>Y1_6</b>	<b>0.817674</b>	0.582093	0.501502	0.495665
<b>Y1_7</b>	<b>0.574967</b>	0.324077	0.285911	0.262434
<b>Y2_1</b>	0.559652	<b>0.701879</b>	0.474903	0.380379
<b>Y2_10</b>	0.544445	<b>0.626161</b>	0.614390	0.366406
<b>Y2_11</b>	0.436529	<b>0.612653</b>	0.378712	0.355261
<b>Y2_12</b>	0.605790	<b>0.659856</b>	0.492091	0.339930
<b>Y2_13</b>	0.579526	<b>0.667179</b>	0.366020	0.405216
<b>Y2_14</b>	0.563822	<b>0.719475</b>	0.436242	0.369354
<b>Y2_15</b>	0.589186	<b>0.783248</b>	0.540408	0.527358
<b>Y2_2</b>	0.522803	<b>0.772469</b>	0.599772	0.501585
<b>Y2_3</b>	0.523706	<b>0.737806</b>	0.521627	0.479702
<b>Y2_4</b>	0.367796	<b>0.669020</b>	0.372608	0.443732
<b>Y2_5</b>	0.484492	<b>0.706872</b>	0.526022	0.412785
<b>Y2_6</b>	0.507699	<b>0.795909</b>	0.461586	0.528093

<b>Y2_7</b>	0.486403	<b>0.720405</b>	0.477473	0.395478
<b>Y2_8</b>	0.443845	<b>0.705218</b>	0.388342	0.368440
<b>Y2_9</b>	0.452057	<b>0.749938</b>	0.546354	0.517655

Sumber Data : Data primer yang diolah, 2019

Dari tabel 8 menunjukkan bahwa syarat sudah dipenuhi yaitu dengan diperolehnya korelasi konstruk yang nilainya lebih tinggi dengan indikatornya sendiri dengan konstruk lainnya, selain itu nilainya tidak negatif sehingga semua konstruk memenuhi syarat pengujian *discriminant validity*.

### c. *Composite Reliability*

Salah satu pengukuran reliabilitas konstruk adalah composite reliability. Variabel dinyatakan reliabel secara konstruk jika nilai composite reliability di atas 0.7. Berikut disajikan hasil pengukuran reliabilitas:

Tabel 9. Hasil Pengujian Composite Reliability

Konstruk	AVE	<i>Composite Reliability</i>	<i>Cronbach's Alpha</i>
Kepuasan kerja	0,555	0,896	0,865
Kinerja	0,505	0,938	0,929
Kompensasi	0,548	0,894	0,861
Motivasi	0,521	0,883	0,847

Sumber Data : Data primer yang diolah, 2019

Tabel 9 menunjukkan seluruh nilai *composite reliability* memperlihatkan nilai yang lebih besar daripada 0,7 sehingga composite reliability terpenuhi. Bisa disimpulkan bahwa semua indikator memang menjadi pengukur konstruknya masing-masing.

## 3. Hasil Analisis PLS

Di dalam PLS. terdapat beberapa pengujian. Yang pertama adalah pemeriksaan *Goodness of Fit model*, kedua hasil outer model, dan ketiga hasil inner model sebagai berikut:

### a. *Goodness of Fit Model*

Pemeriksaan *goodness of fit* model dalam PLS dapat dilihat dari nilai *predictive-relevance* ( $Q^2$ ). Nilai  $Q^2$  dihitung berdasarkan nilai  $R^2$  dari masing-masing variabel endogen sebagai berikut:

- 1) Pengukuran variabel endogen Kepuasan Kerja diperoleh  $R^2$  sebesar 0.533 atau 53.3%. Hal ini mengindikasikan sebesar 53.3% Kepuasan Kerja dipengaruhi oleh motivasi dan kompensasi.
- 2) Pengukuran variabel endogen Kinerja. diperoleh  $R^2$  sebesar 0.617 atau 61.7%. Hal ini mengindikasikan sebesar 61.7% Kinerja dipengaruhi oleh Motivasi, Kompensasi dan Kepuasan Kerja.

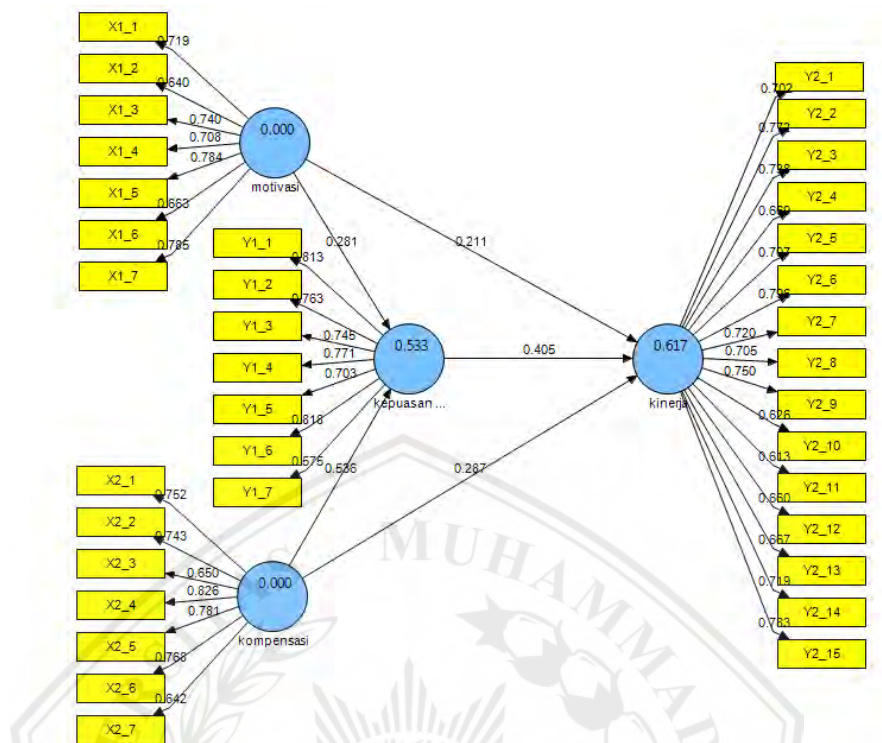
Dengan demikian nilai predictive relevance ( $Q^2$ ) diperoleh sebagai berikut:

$$\begin{aligned} Q^2 &= 1 - (1 - R_1^2)(1 - R_2^2) \\ Q^2 &= 1 - (1 - 0.533^2)(1 - 0.617^2) \\ &= 1 - (0.467)(0.383) \\ &= 0.821 \end{aligned}$$

Hasil perhitungan memperlihatkan nilai predictive-relevance sebesar 0.821 atau 82.1% bernilai tinggi sehingga model layak dikatakan memiliki nilai prediktif yang relevan. Nilai predictive relevance sebesar 82.1% mengindikasikan bahwa keragaman data yang dapat dijelaskan oleh model PLS yang dibangun adalah sebesar 82.1% atau dengan kata lain informasi yang terkandung dalam data 82.1% dapat dijelaskan oleh model tersebut. Sedangkan sisanya 17.9% dijelaskan oleh variabel lain (yang belum terkandung dalam model) dan error.

#### **b. Model Penelitian**

Hasil olah data dengan menggunakan alat bantu software Smart PLS, diperoleh hasil output dari model struktur konstruk loading factor yang akan menjelaskan hubungan antara konstruk Motivasi, Kompensasi, Kepuasan kerja, serta Kinerja yang tampak pada gambar berikut:



**Gambar 2. Full Model Penelitian**

Sumber Data : Data primer yang diolah, 2019

### c. Uji Hipotesis

Pada bagian ini disajikan hasil pengujian hipotesis penelitian yang telah diajukan pada bab sebelumnya. Untuk menentukan suatu hipotesis diterima atau tidak dengan membandingkan  $t_{hitung}$  dengan  $t_{tabel}$  dengan syarat jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , maka hipotesis diterima. Nilai t tabel untuk taraf signifikansi 5% = 1,96.

#### 1) Analisis Pengaruh Langsung

Hasil pengujian pengaruh langsung masing-masing variabel penelitian ini dapat disajikan sebagai berikut:

Tabel 10. Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Langsung

	Original Sample (O)	Standard Error (STERR)	T Statistics ( O/STERR )	Keterangan
<b>kepuasan kerja -&gt; kinerja</b>	0.405	0.093	4.359	Diterima
<b>kompensasi -&gt; kepuasan kerja</b>	0.536	0.104	5.134	Diterima
<b>kompensasi -&gt; kinerja</b>	0.287	0.089	3.242	Diterima
<b>motivasi -&gt; kepuasan kerja</b>	0.281	0.114	2.474	Diterima
<b>motivasi -&gt; kinerja</b>	0.211	0.100	2.120	Diterima

Sumber Data : Data primer yang diolah, 2019

Hasil olah data di atas dapat diketahui dalam pengujian masing-masing hipotesis yang telah diajukan, yaitu:

**a) Pengujian Hipotesis 1:**

*H1 : Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja pegawai Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang*

Hasil dari pengujian hipotesis 1, *original sample estimate* bernilai 0.211 dan dari hasil uji t diperoleh nilai  $t_{hitung} (2.120) > t_{tabel} (1.96)$ , Dengan demikian hipotesis pertama dapat **diterima**.

**b) Pengujian Hipotesis 2:**

*H2 : Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja pegawai Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang*

Hasil dari pengujian atas Hipotesis 2, *original sample estimate* bernilai 0.287 dan hasil uji t diperoleh nilai  $t_{hitung} (3.242) > t_{tabel} (1.96)$ . Dengan demikian hipotesis kedua dapat **diterima**.

**c) Pengujian Hipotesis 3:**

*H3 : Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan kerja pegawai Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang*

Hasil dari pengujian atas hipotesis 3, *original sample estimate* bernilai 0.281 dan dari hasil uji t diperoleh nilai  $t_{hitung} (2.474) > t_{tabel} (1.96)$ . Dengan demikian hipotesis ketiga dapat **diterima**.

**d) Pengujian Hipotesis 4:**

*H4 : Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan kerja pegawai Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang*

Hasil dari pengujian atas hipotesis 4, *original sample estimate* bernilai 0.536 dan dari hasil uji t diperoleh nilai  $t_{hitung} (5.134) > t_{tabel} (1.96)$ . Dengan demikian hipotesis keempat dapat **diterima**.

**e) Pengujian Hipotesis 5:**

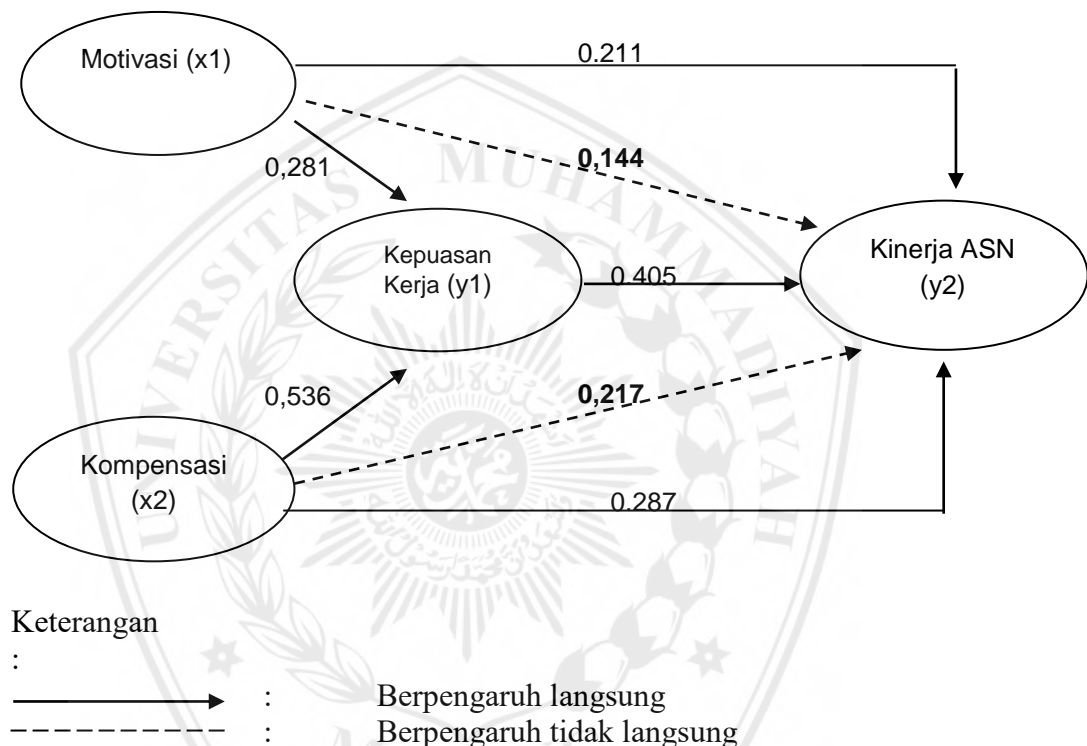
*H5 : Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja pegawai Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang*

Pada dari pengujian atas hipotesis 5, *original sample estimate* bernilai 0.405 dan dari hasil uji t diperoleh nilai  $t_{hitung} (4.359) > t_{tabel} (1.96)$ .

Dengan demikian hipotesis kelima dapat **diterima**.

## 2) Analisis Pengaruh Tidak Langsung

Pengaruh tidak langsung ialah pengaruh yang diukur secara tidak langsung pada satu variabel ke variabel lainnya melalui perantara (intervening) dalam hal ini adalah Kepuasan Kerja. Besar kecilnya pengaruh tidak langsung dalam penelitian ini dapat dilihat pada diagram berikut:



**Gambar 3 Jalur Pengaruh antara Variabel**

Untuk mengetahui lebih lanjut tentang signifikansi tentang pengaruh tidak langsung dilakukan pengujian menggunakan *Sobel Test*. Hasilnya tersaji dalam tabel berikut:

**Tabel 11 Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung Melalui Kepuasan kerja**

<i>V.eksogen</i>		<i>V. endogen</i>	<i>V. entervening</i>	<i>Pengaruh Tidak Langsung</i>	T hitung	Hasil
Motivasi	→	Kinerja	Kepuasan kerja	0,144	2.151	Signifikan
Kompensasi	→	Kinerja	Kepuasan kerja	0,217	3.322	Signifikan

Sumber : *Data primer yang diolah, 2019*

Berdasarkan tabel diatas, diperoleh hasil sebagai berikut :

**a) Hasil Uji Hipotesis 6**

H6: Motivasi Berpengaruh terhadap Kinerja dengan Kepuasan Kerja Sebagai Pemediasi.

Kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang signifikan antara variabel Motivasi terhadap Kinerja ASN Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang. Nilai  $t$  hitung ialah 2,151 ( $t > 1.96$ ). Maka dari itu, hipotesis yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja dengan kepuasan kerja sebagai pemediasi dapat dinyatakan **diterima**.

**b) Hasil Uji Hipotesis 7**

H7: Kompensasi Berpengaruh terhadap Kinerja dengan Kepuasan Kerja Sebagai Pemediasi.

Pemediasi Kepuasan kerja berpengaruh signifikan pada hubungan antara variabel Kompensasi terhadap kinerja karyawan Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang. Hal ini dibuktikan oleh nilai nilai  $t$  hitung sebesar 3,322 ( $t > 1.96$ ). Maka dari itu, hipotesis yang menyatakan kompensasi berpengaruh terhadap kinerja dengan kepuasan kerja sebagai pemediasi dapat dinyatakan **diterima**.

Pengujian hipotesis, hasilnya dapat dirangkum pada tabel berikut.

**Tabel 12. Hasil Pengujian Pengaruh**

	Hipotesis	Kesimpulan
H1	Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN	Diterima $t = 2,120 > 1,96$
H2	Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN	Diterima $t = 3,242 > 1,96$
H3	Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja ASN	Diterima $t = 2,474 > 1,96$
H4	Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja ASN	Diterima $t = 5,134 > 1,96$
H5	Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN	Diterima $t = 4,359 > 1,96$
H6	Motivasi berpengaruh terhadap kinerja dengan kepuasan kerja sebagai pemediasi.	Diterima $t = 2,151 > 1,96$
H7	Kompensasi berpengaruh terhadap kinerja dengan kepuasan kerja sebagai pemediasi.	Diterima $t = 3,322 > 1,96$

Sumber : Data primer yang diolah, 2019

#### **4. Pembahasan**

##### **a. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja ASN KPP Madya Malang**

Hasil penelitian ini juga memberikan informasi bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai terutama terkait dengan indikator kebutuhan untuk berkuasa (*Need for Power*). Hal ini menunjukkan bahwa organisasi telah memberikan kedudukan atau jabatan yang terbaik, sehingga pegawai menggerakkan kemampuannya secara maksimal untuk mencapai kekuasaan tersebut dan berdampak pada peningkatan kinerja pegawai KPP Madya Malang.

Sedangkan yang terkait dengan indikator motivasi yang lain yaitu kebutuhan untuk berprestasi (*Need for Achievement*) dan kebutuhan untuk berafiliasi (*Need for Affiliation*) juga tidak kalah besar pengaruhnya terhadap kinerja pegawai.

Hasil penelitian ini memperkuat penelitian Atnila (2017), Rumpak (2014), Lusri, dkk (2017), Nitasari (2012), dan Sanjaya (2018). Hasil penelitian ini juga sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Azis (2018) yaitu variabel motivasi merupakan faktor penting dan menempati urutan kedua dalam peningkatan kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Makassar Selatan.

##### **b. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja ASN KPP Madya Malang**

Hasil penelitian ini juga memberikan informasi bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, terutama terkait dengan indikator penentuan bayaran individu. Hal ini menunjukkan bahwa dalam penentuan bayaran individu, perusahaan perlu mendasarkan pada rata-rata tingkat bayaran, tingkat pendidikan, masa kerja dan prestasi kerja pegawai. Dengan demikian kinerja yang dihasilkan pegawai akan tinggi.

Hasil penelitian ini memperkuat penelitian Leonardo dkk. (2015), Nathania (2016), Viani (2015), Hidayah (2016), dan Resti (2017). Hal ini juga didukung dengan penelitian Nurcahyani dan Adnyani (2016) yang



menunjukkan bahwa kompensasi positif berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

**c. Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja ASN KPP Madya Malang**

Hasil penelitian ini juga memberikan informasi bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, terutama terkait dengan indikator kebutuhan untuk berkuasa (*Need for Power*). Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan telah memberikan kedudukan atau jabatan yang terbaik, sehingga pegawai menggerakkan kemampuannya secara maksimal untuk mencapai kekuasaan tersebut dan berdampak pada peningkatan kepuasan kerja pegawai.

Hasil penelitian ini memperkuat penelitian Juniari, dkk. (2015), Ni Kadek E.J, dkk (2015), Kurnia (2013), Maghfiroh (2014), dan Kartika (2010). Hal ini juga sejalan dengan penelitian Suharto, dkk. (2003:56 dalam Nurcahyani, dkk, 2016), motivasi diyakini memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja seorang karyawan, jika motivasi kerja seorang karyawan semakin tinggi atau meningkat, maka kepuasan kerja mereka akan semakin meningkat pula. Sebaliknya jika motivasi kerja menurun akan menurunkan kepuasan kerja karyawan.

**d. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja ASN KPP Madya Malang**

Hasil penelitian ini memberikan informasi bahwa kompensasi merupakan faktor utama serta menempati urutan pertama dalam pengaruhnya yang sangat positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai ( $t = 5,134 > 1,96$ ). Dapat diketahui juga bahwa indikator kompensasi yang memberikan kontribusi besar terhadap peningkatan kepuasan kerja pegawai yaitu terkait dengan penentuan bayaran individu.

Dalam penelitian ini, kompensasi merupakan faktor yang paling signifikan mempengaruhi kepuasan kerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa indikator penentuan bayaran individu, organisasi telah mendasarkan pada rata-rata tingkat bayaran, tingkat pendidikan, masa

kerja dan prestasi kerja pegawai merupakan faktor paling berpengaruh signifikan untuk mewujudkan kepuasan pegawai dalam bekerja.

Hasil penelitian ini memperkuat penelitian Al Qofiqi, dkk (2016), Yudha (2018), Humaeroh, dkk (2015), Retnoningsih (2016), dan Rahayu, dkk (2017) yang menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

**e. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja ASN KPP Madya Malang**

Hasil penelitian ini juga memberikan informasi bahwa kepuasan kerja menempati urutan kedua dalam pengaruhnya yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai ( $t = 4,359 > 1,96$ ), terutama terkait dengan indikator Atasan. Hal ini menunjukkan bahwa atasan menghargai pekerjaan bawahannya, sehingga bawahan menganggap pimpinan sebagai figur ayah/ibu/teman dan sekaligus atasannya.

Hasil penelitian ini memperkuat penelitian Febriyana (2015), Indrawati (2013), Sari, dkk (2018), dan Tentama (2015). Hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian Nurcahyani, dkk (2016) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Sinar Sosro Pabrik Bali.

**f. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Pemediator pada pegawai KPP Madya Malang**

Berdasarkan hasil penelitian, penulis membuktikan secara empiris variabel kepuasan kerja mampu memediasi antara pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai KPP Madya Malang. Hasil penelitian menemukan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai pemediator. Sehingga dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi motivasi dalam organisasi menyebabkan semakin tinggi pula kinerja pegawai, jika kepuasan kerja pegawai juga semakin tinggi. Hasil penelitian ini memperkuat penelitian Hanafi (2017), Ekaputri (2019), dan Prakasa (2017) menunjukkan bahwa motivasi terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja.

**g. Pengaruh Kompensasi terhadap kinerja dengan kepuasan kerja sebagai pemediasi pada ASN KPP Madya Malang**

Berdasarkan hasil penelitian, penulis membuktikan secara empiris variabel kepuasan kerja mampu memediasi antara pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai KPP Madya Malang. Hasil penelitian menemukan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai pemediasi. Sehingga dapat disimpulkan bahwa semakin besar kompensasi dalam organisasi menyebabkan semakin tinggi pula kinerja pegawai, jika kepuasan kerja pegawai juga semakin tinggi. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian Nusanjaya (2017) dan Hamzah, dkk (2018) menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan.

**E. KESIMPULAN DAN SARAN**

**1. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan di atas, maka diambil kesimpulan:

- a. Motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan baik terhadap kepuasan kerja maupun kinerja pegawai terutama terkait dengan indikator kebutuhan untuk berkuasa (*Need for Power*), jika pegawai diberikan kedudukan atau jabatan yang terbaik dan mampu menggerakkan kemampuannya demi mencapai kedudukan tersebut maka kepuasan kerja dan kinerja mereka akan meningkat.
- b. Kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan baik terhadap kepuasan kerja maupun kinerja pegawai terutama terkait dengan indikator penentuan bayaran individu, organisasi perlu mendasarkan pada rata-rata tingkat bayaran, tingkat pendidikan, masa kerja dan prestasi kerja sehingga kepuasan kerja dan kinerja yang dihasilkan pegawai akan tinggi.
- c. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai terutama terkait dengan indikator atasan, yang ditunjukkan dengan cara atasan menghargai bawahannya sehingga bawahan

menganggap atasan sebagai figur ayah/ibu/teman sekaligus atasannya sehingga kinerja pegawai akan meningkat.

- d. Kinerja secara signifikan dipengaruhi juga oleh motivasi dan kompensasi dengan kepuasan kerja sebagai pemediasi, bahwa semakin tinggi motivasi dan kompensasi pegawai maka semakin tinggi pula kinerjanya jika kepuasan kerja pegawai juga semakin tinggi.

## **2. Saran**

Berdasarkan kesimpulan yang telah dijelaskan sebelumnya, maka diberikan saran untuk meningkatkan kinerja ASN pada KPP Madya Malang sebagai berikut:

- a. Faktor utama yang perlu diperhatikan untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang ialah kompensasi, yaitu penentuan bayaran individu dengan mendasarkan pada rata-rata tingkat bayaran, tingkat pendidikan, masa kerja dan prestasi kerja pegawai.
- b. Salah satu cara lainnya untuk meningkatkan kinerja ialah bilamana atasan atau Kepala Kantor mampu menghargai pekerjaan bawahannya, sedangkan bagi bawahan menganggap atasan sebagai figur ayah/ibu/teman sekaligus atasannya.
- c. Penelitian selanjutnya disarankan mengembangkan variabel atau konstruk yang relevan dengan kepuasan kerja dan kinerja serta tidak menutup kemungkinan menambah jumlah sampel yang lebih besar.

## **3. Keterbatasan Penelitian**

Beberapa keterbatasan penelitian yang dapat ditarik dari penelitian ini antara lainnya, adalah:

- a. Penelitian ini dibatasi hanya pada kajian mengenai pengaruh motivasi dan kompensasi terhadap kinerja dengan kepuasan kerja sebagai pemediasi pada ASN Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang.
- b. Penelitian ini terbatas hanya menggunakan metode analisis Partial Least Square (PLS) di mana keunggulan analisis tersebut tidak memerlukan asumsi pada proses analisisnya.

## DAFTAR PUSTAKA

- A.A Anwar Prabu Mangkunegara. 2010. Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Arikunto, S. 2010. Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik. Jakarta: Rineka Cipta.
- Aris Setiawan Purnama. 2009. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Tetap Bagian Produksi pada PT. Kosoema Nanda Putra di Klaten.
- Asmani, Jamal Ma'mur. 2012. Buku Panduan Internalisasi Pendidikan Karakter di Sekolah. Yogyakarta: Diva Press.
- Baron dan Greenberg. 2011. Behavior in Organizations. 10thed. NewYork: McGraw Hill.
- Catur Okta Viani. 2015. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus di BMT Bina Insani Pringapus).
- Colquitt, dkk. 2009. Organizational Behavior. New York: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Floyd, K.S. & Yerby, J.M., 2014. Information Systems Faculty Perceptions of Ethical Work Climate and Job Satisfaction. Journal of the Southern Association for Information Systems. Vol. 2, No. 1. Halaman 1-24.
- Fransiskus Ady, dkk. 2013. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan). Vol.2, No.2.
- Ghozali, Imam. 2013. Aplikasi Multivariate dengan Program SPSS Edisi Ketujuh. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Handoko, T. Hani. 2000. Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: BPFE
- Hasibuan, Malayu S.P, 2013. Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Revisi, PT.Bumi Aksara Jakarta.
- Indy, Hendra & Handoyo, Seger. 2013. Hubungan Kepuasan Kerja Dengan Motivasi Kerja Pada Karyawan Bank BTPN Madiun. Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi Vol. 2 No. 2.
- Jogiyanto, 2009. Sistem Informasi Manajemen. Yogyakarta: Penerbit Andi
- Kriyantono, Rachmat. 2006. Teknik Praktis Riset Komunikasi. Jakarta: Kencana.

- Luthans, Fred. 2006. Perilaku Organisasi. Diterjemahkan Oleh: Vivin Andhika Yuwono; Shekar Purwanti; Th.Arie Prabawati; Dan Winong Rosari. Ed.1 Yogyakarta: Andi.
- Mahsun, Mohamad. 2006. Pengukuran Kinerja Sektor Publik. Edisi Pertama. Yogyakarta : BPFE.
- Malayu , Manajemen Sumber Daya Manusia, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2010, cet. Ke 14), hlm. 117
- Martoyo, Susilo. 2007. Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi 5. Cetakan Pertama. Yogyakarta: BPFE.
- Marwansyah. 2014. Manajemen Sumber Daya Manusia. Bandung: Alfabeta
- Mauli, Tiur, dkk. 2012. Pengaruh Stres Terhadap Kinerja Karyawan. (studi kasus pada dosen politniknegeri bengkalis). Jurnal Ilmiah Mahasiswa Volume 1, No 1, Des, 2012 hlmn 10-18.
- Mulyasa. 2011. Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep, strategi dan Implementasi. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Ni Made Nurcahyani, dkk. 2016. Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. Vol.5, No.1.
- Permatasary, Ayoe dan Rostiana D. Nurdjajadi. 2008. Persepsi Terhadap Merger dan Motivasi Kerja, Jurnal Ilmiah Psikologi Industri dan Organisasi, Vol. 10 No.2, Universitas Tarumanagara.
- Prawirosentono, Suryadi. 1999. Kebijakan Kinerja Karyawan. Yogyakarta: BPFE.
- Rahmadita, I. 2013. Hubungan Antara Konflik Peran Ganda Dan Dukungan Sosial Pasangan Dengan Motivasi Kerja Pada Karyawati Di Rumah Sakit Abdul Rivai-Berau. eJournal Psikologi.
- Resti, Rizkia Pramana & Sary, Fetty Poerwita. 2017. Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan di Cabang di Cabang Digital Bank XYZ. Prosiding Sentrinov Vol. 3 - ISSN 2477-2097
- Rivai, Veithzal Dan Sagala, Jauvani. 2009. Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan: Dari Teori Ke Praktik. Jakarta: Rajawali Pers.
- Rivai, Veithzal, dkk. 2005. Performance Appraisal Sistem Yang Tepat Untuk Menilai Kerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan. Edisi Kedua. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada.

- Robbins, S. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Vol. I dan II)*. (H. Pujaatmaja, Ed.) Jakarta: Prenhallindo.
- Robbins, S. P. (2003). *Perilaku Organisasi (Vol. II)*. Jakarta: PT. Index Kelompok Gramedia.
- Situmorang, Benyamin. 2012. *Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan, Komunikasi Interpersonal, dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Kepala Sekolah (Studi kasis pada SMK di Kota Medan)*. Digital Repository Universitas Negeri Medan. Medan
- Soegandhi, Vannecia Marchelle dkk. 2013. *Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Loyalitas Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pada Karyawan PT. Surya Timur Sakti Jatim*. Jurnal. Vol. 1, No. 1.
- Sudarmanto. 2009. *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM Teori, Dimensi dan Implementasi dalam Organisasi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suseno, Ni'mah Miftahun dan Sugiyanto. 2010. *Pengaruh Dukungan Sosial dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasi dengan Mediator Motivasi Kerja*. Jurnal Psikologi, 37(1)
- Torang, Syamsir. 2013. *Organisasi dan Manajemen (Perilaku, Struktur, Budaya & Perubahan Organisasi)*. Alfabeta. Bandung.
- Vanessa Barbosa-McCoy. 2016. *Hotel Managers' Motivational Strategies for Enhancing Employee Performance*.

**Lampiran 1. Kuesioner Penelitian**

# **Kuesioner**

## **Dalam Rangka Penyusunan Tesis**

### **Judul:**

**“Pengaruh Motivasi dan Kompensasi terhadap Kinerja dengan Kepuasan Kerja sebagai Pemediasi (Studi pada ASN Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang)”**



### **Peneliti:**

**Hendra Ardiyanto Purnomo**

**NIM 201710280211026**



## I. IDENTITAS RESPONDEN

1. Nama Lengkap \_\_\_\_\_
2. Usia \_\_\_\_\_ tahun
3. Jenis kelamin                      1. Pria                                      2. Wanita
4. Status perkawinan                1. Belum menikah                2. Menikah
5. Tingkat pendidikan terakhir   \_\_\_\_\_
6. Pangkat / Golongan               \_\_\_\_\_
7. Bagian / Seksi                      \_\_\_\_\_

## II. PETUNJUK PENGISIAN

Sebelum Bapak/Ibu/Sdr/i mengisi kuesioner ini ada beberapa hal yang perlu diperhatikan, yaitu sebagai berikut:

1. Bacalah dengan cermat setiap butir pernyataan dalam kuesioner ini.
2. Pilihlah jawaban yang paling sesuai dengan keadaan Bapak/Ibu/Sdr/i.
3. Berilah tanda centang (✓) pada kolom yang sesuai dengan pilihan.
4. Tidak ada jawaban yang benar atau salah dalam kuesioner ini.
5. Keterangan Jawaban:

STS : Sangat Tidak Setuju

TS : Tidak Setuju

KS : Kurang Setuju

S : Setuju

SS : Sangat Setuju

6. Selamat mengerjakan!

### A. Instrumen Variabel Motivasi Kerja

No	Pernyataan	Skala				
		STS	TS	KS	S	SS
Kebutuhan untuk Berprestasi ( <i>Need for Achievement</i> )						
1.	Saya dapat mengembangkan kreatifitas.					
2.	Saya antusias untuk berprestasi tinggi.					
Kebutuhan untuk Berafiliasi ( <i>Need for Affiliation</i> )						
3.	Saya menikmati menjadi bagian kelompok dalam perusahaan					
4.	Perusahaan sering memberikan kegiatan diluar jam kerja dengan tujuan mempererat hubungan baik antar karyawan					
5.	Dukungan dari oranglain juga sangat dibutuhkan dalam bekerja					
Kebutuhan untuk Berkuasa ( <i>Need for Power</i> )						
6.	Organisasi telah memberikan kedudukan atau jabatan yang terbaik					
7.	Saya berani menggerakkan kemampuan demi mencapai kekuasaan					

### B. Instrumen Variabel Kompensasi

No	Pernyataan	Skala				
		STS	TS	KS	S	SS
Tingkat Bayaran Bisa Diberikan Tinggi						
1.	Tinggi, rata-rata atau rendah bayaran suatu pekerjaan tergantung pada kondisi organisasi					
2.	Pemberian bayaran tergantung pada kemampuan organisasi membayar jasa pegawainya					

Struktur Pembayaran						
3.	Berhubungan dengan rata-rata pembayaran, tingkat bayaran dan klasifikasi jabatan di perusahaan					
Penentuan Bayaran Individu						
4.	Perlu ada yang didasarkan pada rata-rata tingkat bayaran, tingkat pendidikan, masa kerja dan prestasi kerja pegawai					
Metode Pembayaran						
5.	Metode pembayaran di dasarkan pada waktu (per jam, per hari, per minggu, per bulan)					
6.	Metode pembayaran yang didasarkan pada pembagian hasil					
Kontrol Pembayaran						
7.	Merupakan pengendalian secara langsung dan tidak langsung dari biaya kerja					

### C. Instrumen Variabel Kepuasan Kerja

No	Pernyataan	Skala				
		STS	TS	KS	S	SS
Pekerjaan itu Sendiri ( <i>work it self</i> )						
1.	Setiap pekerjaan memerlukan suatu keterampilan tertentu sesuai dengan bidangnya masing-masing					
2.	Sukar tidaknya suatu pekerjaan serta perasaan seseorang bahwa keahliannya dibutuhkan dalam melakukan pekerjaan tersebut					
Atasan ( <i>Supervision</i> )						
3.	Mau menghargai pekerjaan bawahannya					

4.	Bagi bawahan, atasan bisa dianggap sebagai figur ayah/ibu/teman dan sekaligus atasannya					
<b>Teman Kerja (<i>Workers</i>)</b>						
5.	Adanya faktor yang berhubungan dengan hubungan antara pegawai dengan atasannya dan dengan pegawai lain, baik yang sama maupun yang berbeda jenis pekerjaannya					
<b>Promosi (<i>Promotion</i>)</b>						
6.	Adanya faktor yang berhubungan dengan ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh peningkatan karir selama bekerja					
<b>Gaji/ Upah (<i>Pay</i>)</b>						
7.	Faktor pemenuhan kebutuhan hidup pegawai yang dianggap layak atau tidak					

#### **D. Instrumen Variabel Kinerja**

No	Pernyataan	Skala				
		STS	TS	KS	S	SS
Kualitas Kerja ( <i>Quality</i> )						
1.	Bekerja sesuai standar kualitas kerja yang ditetapkan					
2.	Berusaha menghasilkan kualitas pekerjaan yang baik					
Kuantitas Kerja ( <i>Quantity</i> )						
3.	Saya mampu menyelesaikan tugas/pekerjaan dengan volume beban kerja yang telah ditentukan					
4.	Kuantitas kerja sesuai dengan standar kerja yang ditetapkan oleh organisasi					

Ketepatan Waktu ( <i>Timeliness</i> )						
5.	Memaksimalkan waktu yang tersedia					
6.	Tepat waktu dalam memulai pekerjaan					
Efektivitas biaya ( <i>Cost- effectiveness</i> )						
7	Saya berusaha untuk bersungguh-sungguh dalam melaksanakan pekerjaan agar mendapatkan hasil yang maksimal.					
8	Saya melakukan pekerjaan dengan rapi dan teliti.					
9	Saya dapat mengerjakan pekerjaan dengan efektif dan efisien sehingga tidak perlu banyak instruksi dan umpan balik dari atasan saya.					
Keperluan Pengawasan ( <i>Need for supervision</i> )						
10	Dalam bekerja saya berusaha mematuhi peraturan yang ada walaupun tidak ada pengawasan.					
11	Dalam melakukan pekerjaan, saya tidak menunggu perintah dari pimpinan					
12	Saya selalu fokus menyelesaikan pekerjaan, walaupun tidak ada atasan di perusahaan.					
Dampak interpersonal ( <i>Interpersonal impact</i> )						
13	Saya memiliki sikap kerjasama yang baik dalam melakukan bekerja.					
14	Saya berusaha untuk membina hubungan baik dengan orang-orang di lingkungan kerja.					
15	Saya selalu bersedia untuk bekerja sama dengan sesama anggota perusahaan.					

## Lampiran 2. Deskripsi Responden

### Frequency Table

#### jenis kelamin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	pria	78	67.2	67.2	67.2
	wanita	38	32.8	32.8	100.0
	Total	116	100.0	100.0	

#### usia

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20-30 tahun	7	6.0	6.0	6.0
	31-40 tahun	24	20.7	20.7	26.7
	41-50 tahun	49	42.2	42.2	69.0
	>50 tahun	36	31.0	31.0	100.0
	Total	116	100.0	100.0	

#### status pernikahan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Belum Menikah	30	25.9	25.9	25.9
	Menikah	84	72.4	72.4	98.3
	Duda/Janda	2	1.7	1.7	100.0
	Total	116	100.0	100.0	

#### pendidikan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SLTA	16	13.8	13.8	13.8
	DIII	7	6.0	6.0	19.8
	S1	83	71.6	71.6	91.4
	S2	10	8.6	8.6	100.0
	Total	116	100.0	100.0	

### Lampiran 3. Ringkasan Variabel, Indikator, Item dan Sumber Instrumen

Variabel (Sumber)	Indikator	Item
Motivasi Kerja (Mc Clelland dalam Malayu S.P Hasibuan, 2012:162)	Kebutuhan untuk Berprestasi ( <i>Need for Achievement</i> )	1. Mengembangkan kreatifitas. 2. Antusias untuk berprestasi tinggi.
	Kebutuhan untuk Berafiliasi ( <i>Need for Affiliation</i> )	1. <i>Sense of belonging</i> 2. <i>Sense of importance</i> 3. <i>Sense of achievment</i> 4. <i>Sense of partcipation</i>
	Kebutuhan untuk Berkuasa ( <i>Need for Power</i> )	1. Memiliki kedudukan terbaik 2. Menggerakkan kemampuan demi mencapai kekuasaan
Kompensasi (Mangkunegara, 2010: 86)	Tingkat Bayaran	1. Tinggi, rata-rata atau rendah bayaran suatu pekerjaan tergantung pada kondisi perusahaan. 2. Pemberian bayaran tergantung pada kemampuan perusahaan membayar jasa pegawainya.
	Struktur Pembayaran	1. Rata-rata pembayaran, tingkat bayaran dan klasifikasi jabatan di perusahaan.

	Penentuan Bayaran Individu	1. Perlu didasarkan pada rata-rata tingkat bayaran, tingkat pendidikan, masa kerja dan prestasi kerja pegawai.
	Metode Pembayaran	1. Metode pembayaran didasarkan pada waktu (per jam, per hari, per minggu, per bulan). 2. Metode pembayaran yang didasarkan pada pembagian hasil.
	Kontrol Pembayaran	1. Pengendalian secara langsung dan tidak langsung dari biaya kerja.
Kepuasan Kerja (Vannecia, 2013: 2)	Pekerjaan itu sendiri ( <i>work it self</i> )	1. Setiap pekerjaan memerlukan suatu keterampilan tertentu sesuai dengan bidangnya masing-masing. 2. Sukar tidaknya suatu pekerjaan serta perasaan seseorang bahwa keahliannya dibutuhkan dalam melakukan pekerjaan tersebut.
	Atasan ( <i>Supervision</i> )	1. Mau menghargai pekerjaan bawahannya. 2. Bagi bawahan, atasan bisa dianggap sebagai figur



		ayah/ibu/teman dan sekaligus atasannya.
	Teman sekerja ( <i>Workers</i> )	1. Faktor yang berhubungan dengan hubungan antara pegawai dengan atasannya dan dengan pegawai lain, baik yang sama maupun yang berbeda jenis pekerjaannya.
	Promosi ( <i>Promotion</i> )	1. Faktor yang berhubungan dengan ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh peningkatan karir selama bekerja.
	Gaji/upah ( <i>Pay</i> )	1. Faktor pemenuhan kebutuhan hidup pegawai yang dianggap layak atau tidak.
Kinerja (Sudarmanto, 2013:12)	<i>Quality</i>	1. Bekerja sesuai standar kualitas kerja yang ditetapkan. 2. Berusaha menghasilkan kualitas pekerjaan yang baik.
	<i>Quantity</i>	1. kemampuan menyelesaikan tugas/pekerjaan dengan volume beban kerja yang telah ditentukan. 2. jumlah unit produksi yang

		dihasilkan.
	<i>Timelines</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Memaksimalkan waktu yang tersedia.</li> <li>2. Tepat waktu dalam memulai pekerjaan.</li> </ol>
	<i>Cost Effectiveness</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dapat memaksimalkan sumber organisasi.</li> <li>2. Tidak menggunakan sumber daya organisasi untuk keperluan organisasi.</li> </ol>
	<i>Need for supervision</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tidak memerlukan pengawasan dalam mengerjakan tugas.</li> <li>2. Dapat menyelesaikan tugas dengan lebih baik tanpa pengawasan.</li> </ol>
	<i>Interpersonal impact</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Senang bekerja didalam tim.</li> <li>2. Memberikan perlakuan yang sama pada semua rekan kerja.</li> </ol>

## Lampiran 4. Distribusi Jawaban Kuesioner

### A. Motivasi

Indikator	item	Skor Jawaban										Jumlah	Mean item	Mean indikator
		STS		TS		KS		S		SS				
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%			
Kebutuhan untuk Berprestasi	X1_1	0	0%	0	0%	4	3%	41	35%	71	61%	116	4.58	4.45
	X1_2	0	0%	0	0%	6	5%	67	58%	43	37%	116	4.32	
Kebutuhan untuk Berafiliasi	X1_3	0	0%	0	0%	3	3%	53	46%	60	52%	116	4.49	4.44
	X1_4	0	0%	0	0%	3	3%	72	62%	41	35%	116	4.33	
	X1_5	0	0%	0	0%	5	4%	48	41%	63	54%	116	4.50	
Kebutuhan untuk Berkuasa	X1_6	0	0%	0	0%	4	3%	50	43%	62	53%	116	4.50	4.46
	X1_7	0	0%	0	0%	2	2%	63	54%	51	44%	116	4.42	
	Total	0	0%	0	0%	27	3%	394	49%	391	48%	812	4.45	

### B. Kompensasi

Indikator	item	Skor Jawaban										Jumlah	Mean item	Mean indikator
		STS		TS		KS		S		SS				
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%			
Tingkat Bayaran Bisa Diberikan Tinggi	X2_1	0	0%	0	0%	2	2%	54	47%	60	52%	116	4.50	4.38
	X2_2	0	0%	0	0%	2	2%	82	71%	32	28%	116	4.26	
Struktur Pembayaran	X2_3	0	0%	0	0%	18	16%	76	66%	22	19%	116	4.03	4.03
Penentuan Bayaran	X2_4	0	0%	0	0%	1	1%	64	55%	51	44%	116	4.43	4.43
Metode Pembayaran	X2_5	0	0%	0	0%	1	1%	59	51%	56	48%	116	4.47	4.36
	X2_6	0	0%	0	0%	7	6%	74	64%	35	30%	116	4.24	
Kontrol Pembayaran	X2_7	0	0%	0	0%	10	9%	66	57%	40	34%	116	4.26	4.26
	Total	0	0%	0	0%	41	5%	475	58%	296	36%	812	4.31	

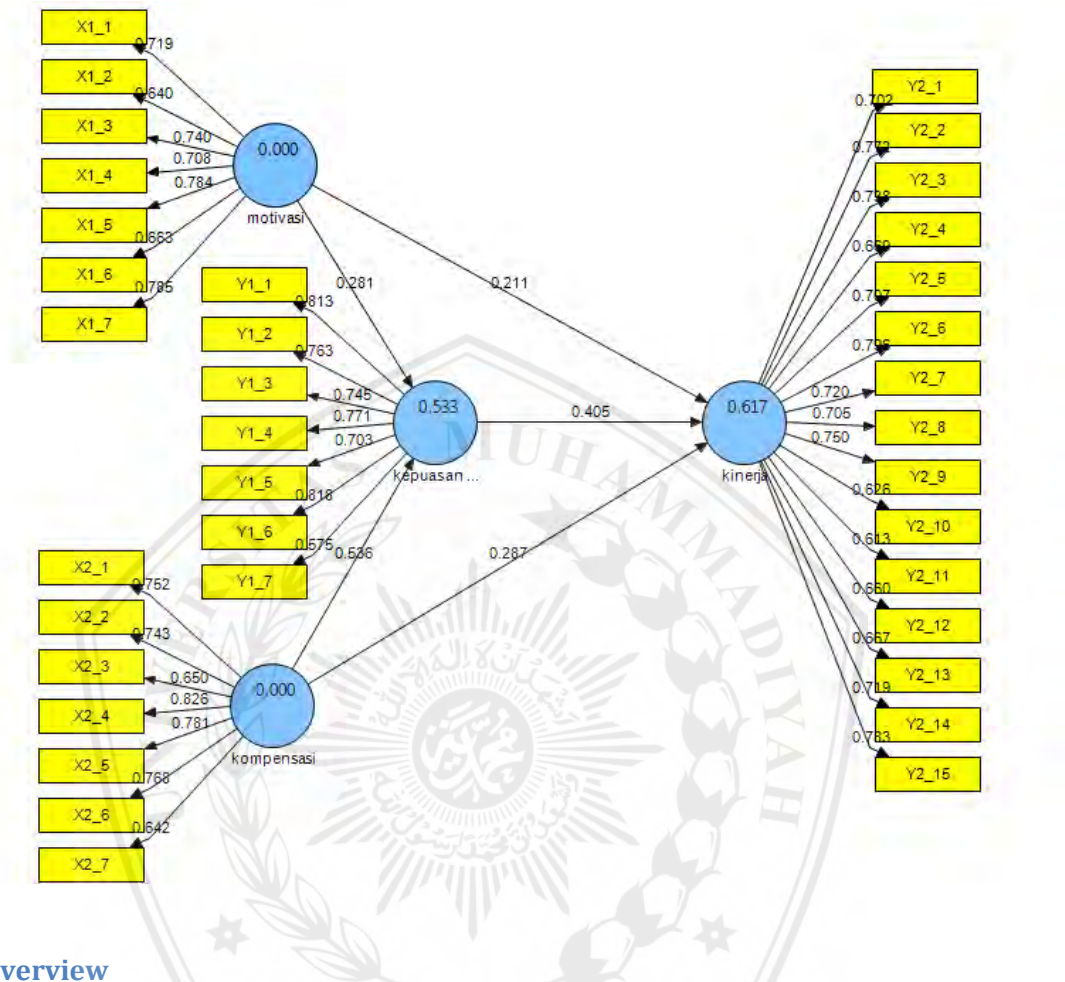
### C. Kepuasan Kerja

Indikator	item	Skor Jawaban										Jumlah	Mean item	Mean indikator
		STS		TS		KS		S		SS				
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%			
Pekerjaan itu Sendiri	Y1_1	0	0%	0	0%	4	3%	63	54%	49	42%	116	4.39	4.27
	Y1_2	0	0%	0	0%	15	13%	68	59%	33	28%	116	4.16	
Atasan	Y1_3	0	0%	0	0%	7	6%	51	44%	58	50%	116	4.44	4.47
	Y1_4	0	0%	0	0%	2	2%	53	46%	61	53%	116	4.51	
Teman Kerja	Y1_5	0	0%	0	0%	10	9%	75	65%	31	27%	116	4.18	4.22
Promosi	Y1_6	0	0%	0	0%	12	10%	61	53%	43	37%	116	4.27	4.27
Gaji/ Upah	Y1_7	0	0%	0	0%	7	6%	65	56%	44	38%	116	4.32	4.32
	Total	0	0%	0	0%	57	7%	436	54%	319	39%	812	4.32	

#### D. Kinerja pegawai

Indikator	item	Skor Jawaban										Jumlah	Mean item	Mean indikator
		STS		TS		KS		S		SS				
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%			
Kualitas Kerja	Y2_1	0	0%	0	0%	1	1%	46	40%	69	59%	116	4.59	4.55
	Y2_2	0	0%	0	0%	3	3%	50	43%	63	54%	116	4.52	
Kuantitas Kerja	Y2_3	0	0%	0	0%	2	2%	51	44%	63	54%	116	4.53	4.40
	Y2_4	0	0%	0	0%	3	3%	79	68%	34	29%	116	4.27	
Ketepatan Waktu	Y2_5	0	0%	0	0%	5	4%	63	54%	48	41%	116	4.37	4.40
	Y2_6	0	0%	0	0%	3	3%	61	53%	52	45%	116	4.42	
Efektivitas biaya	Y2_7	0	0%	0	0%	15	13%	69	59%	32	28%	116	4.15	4.28
	Y2_8	0	0%	0	0%	5	4%	71	61%	40	34%	116	4.30	
	Y2_9	0	0%	0	0%	0	0%	69	59%	47	41%	116	4.41	
Keperluan Pengawasan	Y2_10	0	0%	0	0%	7	6%	51	44%	58	50%	116	4.44	4.30
	Y2_11	0	0%	0	0%	11	9%	58	50%	47	41%	116	4.31	
	Y2_12	0	0%	0	0%	12	10%	75	65%	29	25%	116	4.15	
Dampak interpersonal	Y2_13	0	0%	0	0%	15	13%	75	65%	26	22%	116	4.09	4.31
	Y2_14	0	0%	0	0%	6	5%	45	39%	65	56%	116	4.51	
	Y2_15	0	0%	0	0%	3	3%	73	63%	40	34%	116	4.32	
	Total	0	0%	0	0%	91	5%	936	54%	713	41%	1740	4.36	

## Lampiran 5. Full Model PLS



### Overview

	AVE	Composite Reliability	R Square	Cronbachs Alpha	Communality	Redundancy
kepuasan kerja	0.555083	0.896267	0.533044	0.864683	0.555083	0.247965
kinerja	0.504816	0.938299	0.617474	0.929279	0.504816	0.211025
kompensasi	0.547772	0.893820		0.861360	0.547772	
motivasi	0.520772	0.883290		0.846533	0.520772	

### Redundancy

	redundancy
kepuasan kerja	0.247965
kinerja	0.211025

<b>kompensasi</b>	
<b>motivasi</b>	

### Cronbachs Alpha

	<b>Cronbachs Alpha</b>
<b>kepuasan kerja</b>	0.864683
<b>kinerja</b>	0.929279
<b>kompensasi</b>	0.861360
<b>motivasi</b>	0.846533

### Latent Variable Correlations

	<b>kepuasan kerja</b>	<b>kinerja</b>	<b>kompensasi</b>	<b>motivasi</b>
<b>kepuasan kerja</b>	1.000000			
<b>kinerja</b>	0.725436	1.000000		
<b>kompensasi</b>	0.691457	0.683606	1.000000	
<b>motivasi</b>	0.576928	0.603209	0.551651	1.000000

### R Square

	<b>R Square</b>
<b>kepuasan kerja</b>	0.533044
<b>kinerja</b>	0.617474
<b>kompensasi</b>	
<b>motivasi</b>	

### Cross Loadings

	<b>kepuasan kerja</b>	<b>kinerja</b>	<b>kompensasi</b>	<b>motivasi</b>
<b>X1_1</b>	0.450369	0.488114	0.441105	0.719281
<b>X1_2</b>	0.384029	0.502336	0.454409	0.640083
<b>X1_3</b>	0.433779	0.446855	0.332721	0.740236
<b>X1_4</b>	0.341031	0.381126	0.410343	0.708073

<b>X1_5</b>	0.419077	0.386261	0.453231	0.783805
<b>X1_6</b>	0.271378	0.295350	0.278687	0.662537
<b>X1_7</b>	0.537331	0.480670	0.386775	0.784671
<b>X2_1</b>	0.441702	0.547288	0.752125	0.309827
<b>X2_2</b>	0.520112	0.542797	0.743329	0.403088
<b>X2_3</b>	0.417563	0.335124	0.649892	0.423457
<b>X2_4</b>	0.654106	0.668181	0.825902	0.460264
<b>X2_5</b>	0.425816	0.476921	0.780791	0.377499
<b>X2_6</b>	0.561595	0.528167	0.767687	0.459310
<b>X2_7</b>	0.507713	0.349797	0.642437	0.430354
<b>Y1_1</b>	0.812635	0.599810	0.554193	0.449046
<b>Y1_2</b>	0.763321	0.508433	0.522742	0.550105
<b>Y1_3</b>	0.744571	0.506293	0.531195	0.390970
<b>Y1_4</b>	0.771218	0.623292	0.559465	0.432595
<b>Y1_5</b>	0.702997	0.569749	0.582104	0.382936
<b>Y1_6</b>	0.817674	0.582093	0.501502	0.495665
<b>Y1_7</b>	0.574967	0.324077	0.285911	0.262434
<b>Y2_1</b>	0.559652	0.701879	0.474903	0.380379
<b>Y2_10</b>	0.544445	0.626161	0.614390	0.366406
<b>Y2_11</b>	0.436529	0.612653	0.378712	0.355261
<b>Y2_12</b>	0.605790	0.659856	0.492091	0.339930
<b>Y2_13</b>	0.579526	0.667179	0.366020	0.405216
<b>Y2_14</b>	0.563822	0.719475	0.436242	0.369354
<b>Y2_15</b>	0.589186	0.783248	0.540408	0.527358
<b>Y2_2</b>	0.522803	0.772469	0.599772	0.501585
<b>Y2_3</b>	0.523706	0.737806	0.521627	0.479702
<b>Y2_4</b>	0.367796	0.669020	0.372608	0.443732
<b>Y2_5</b>	0.484492	0.706872	0.526022	0.412785
<b>Y2_6</b>	0.507699	0.795909	0.461586	0.528093
<b>Y2_7</b>	0.486403	0.720405	0.477473	0.395478
<b>Y2_8</b>	0.443845	0.705218	0.388342	0.368440
<b>Y2_9</b>	0.452057	0.749938	0.546354	0.517655



### AVE

	<b>AVE</b>
<b>kepuasan kerja</b>	0.555083
<b>kinerja</b>	0.504816
<b>kompensasi</b>	0.547772
<b>motivasi</b>	0.520772

### Communality

	<b>communality</b>
<b>kepuasan kerja</b>	0.555083
<b>kinerja</b>	0.504816
<b>kompensasi</b>	0.547772
<b>motivasi</b>	0.520772

### Total Effects

	<b>kepuasan kerja</b>	<b>kinerja</b>	<b>kompensasi</b>	<b>motivasi</b>
<b>kepuasan kerja</b>		0.405217		
<b>kinerja</b>				
<b>kompensasi</b>	0.536444	0.504319		
<b>motivasi</b>	0.280998	0.325001		

### Composite Reliability

	<b>Composite Reliability</b>
<b>kepuasan kerja</b>	0.896267
<b>kinerja</b>	0.938299
<b>kompensasi</b>	0.893820
<b>motivasi</b>	0.883290



### Path Coefficients (Mean, STDEV, T-Values)

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics ( O/STERR )
kepuasan kerja -> kinerja	0.405217	0.397301	0.092967	0.092967	4.358737
kompensasi -> kepuasan kerja	0.536444	0.554895	0.104491	0.104491	5.133874
kompensasi -> kinerja	0.286943	0.294860	0.088510	0.088510	3.241919
motivasi -> kepuasan kerja	0.280998	0.272723	0.113593	0.113593	2.473718
motivasi -> kinerja	0.211136	0.220518	0.099610	0.099610	2.119625

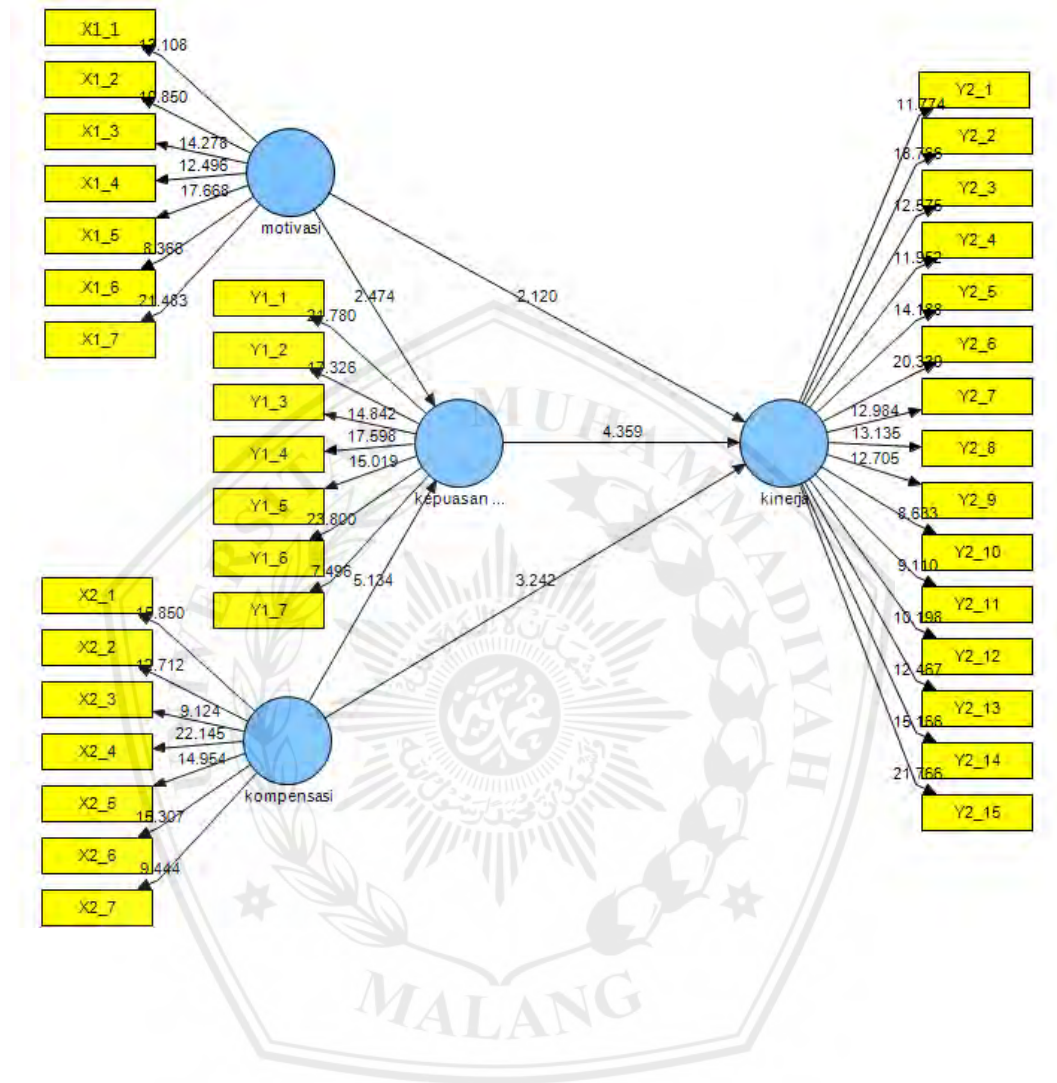
### Outer Loadings (Mean, STDEV, T-Values)

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics ( O/STERR )
X1_1 <- motivasi	0.719281	0.714795	0.054874	0.054874	13.107905
X1_2 <- motivasi	0.640083	0.640619	0.058993	0.058993	10.850161
X1_3 <- motivasi	0.740236	0.735710	0.051844	0.051844	14.278030
X1_4 <- motivasi	0.708073	0.703026	0.056662	0.056662	12.496457
X1_5 <- motivasi	0.783805	0.778529	0.044362	0.044362	17.668400
X1_6 <- motivasi	0.662537	0.651245	0.079190	0.079190	8.366389
X1_7 <- motivasi	0.784671	0.785690	0.036525	0.036525	21.483164
X2_1 <- kompensasi	0.752125	0.754886	0.047452	0.047452	15.850158
X2_2 <- kompensasi	0.743329	0.739565	0.058476	0.058476	12.711758
X2_3 <- kompensasi	0.649892	0.637350	0.071231	0.071231	9.123723
X2_4 <- kompensasi	0.825902	0.832125	0.037295	0.037295	22.145331
X2_5 <- kompensasi	0.780791	0.781542	0.052214	0.052214	14.953652
X2_6 <- kompensasi	0.767687	0.768513	0.050153	0.050153	15.307025
X2_7 <- kompensasi	0.642437	0.637604	0.068026	0.068026	9.444062
Y1_1 <- kepuasan kerja	0.812635	0.814773	0.037311	0.037311	21.779765
Y1_2 <- kepuasan kerja	0.763321	0.757648	0.044055	0.044055	17.326463
Y1_3 <- kepuasan kerja	0.744571	0.745698	0.050167	0.050167	14.841754
Y1_4 <- kepuasan kerja	0.771218	0.775304	0.043825	0.043825	17.597700
Y1_5 <- kepuasan kerja	0.702997	0.705678	0.046806	0.046806	15.019278
Y1_6 <- kepuasan kerja	0.817674	0.817704	0.034356	0.034356	23.799860
Y1_7 <- kepuasan kerja	0.574967	0.570242	0.076700	0.076700	7.496278
Y2_1 <- kinerja	0.701879	0.700206	0.059612	0.059612	11.774151
Y2_10 <- kinerja	0.626161	0.628144	0.072529	0.072529	8.633254
Y2_11 <- kinerja	0.612653	0.610965	0.067250	0.067250	9.110140
Y2_12 <- kinerja	0.659856	0.661519	0.064704	0.064704	10.198037
Y2_13 <- kinerja	0.667179	0.668577	0.053517	0.053517	12.466786
Y2_14 <- kinerja	0.719475	0.719035	0.047440	0.047440	15.166012
Y2_15 <- kinerja	0.783248	0.782076	0.035984	0.035984	21.766465
Y2_2 <- kinerja	0.772469	0.769780	0.041164	0.041164	18.765796

<b>Y2_3 &lt;- kinerja</b>	0.737806	0.736273	0.058670	0.058670	12.575487
<b>Y2_4 &lt;- kinerja</b>	0.669020	0.663827	0.055975	0.055975	11.952127
<b>Y2_5 &lt;- kinerja</b>	0.706872	0.706792	0.049822	0.049822	14.188066
<b>Y2_6 &lt;- kinerja</b>	0.795909	0.795038	0.039132	0.039132	20.339051
<b>Y2_7 &lt;- kinerja</b>	0.720405	0.719548	0.055484	0.055484	12.983994
<b>Y2_8 &lt;- kinerja</b>	0.705218	0.702098	0.053691	0.053691	13.134862
<b>Y2_9 &lt;- kinerja</b>	0.749938	0.748771	0.059028	0.059028	12.704685



## Lampiran 6. PATH DIAGRAM BOOTSTRAPING (UJI T)



## Lampiran 7. Hasil Uji SOBEL TEST

Pengujian pengaruh intervening dilakukan dengan menggunakan uji Sobel Test (Ghozali, 2011). Perhitungan sobel test dilakukan secara online melalui:

<http://quantpsy.org/sobel/sobel.htm>

### 1. Uji Pengaruh Tidak Langsung Motivasi terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan kerja

Input:		Test statistic:	p-value:
$t_a$ 2.474	Sobel test:	2.15160868	0.03142819
$t_b$ 4.359	Aroian test:	2.11002225	0.03485644
	Goodman test:	2.19575508	0.02810948
<input type="button" value="Reset all"/>		<input type="button" value="Calculate"/>	

### 2. Uji Pengaruh Tidak Langsung Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan kerja

Input:		Test statistic:	p-value:
$t_a$ 5.134	Sobel test:	3.32285797	0.000891
$t_b$ 4.359	Aroian test:	3.28682413	0.00101324
	Goodman test:	3.36010352	0.00077913
<input type="button" value="Reset all"/>		<input type="button" value="Calculate"/>	

## Tesis (Hendra A) 5

### ORIGINALITY REPORT

4%

SIMILARITY INDEX

0%

INTERNET SOURCES

5%

PUBLICATIONS

16%

STUDENT PAPERS

### PRIMARY SOURCES

1

Submitted to Universitas Muria Kudus

Student Paper

4%

Exclude quotes

Off

Exclude bibliography

On

Exclude matches

< 2%

